

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS PARA LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA EN LA
PROVINCIA DEL CARCHI, CASO: “AGROMUNDO S.C”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ADRIANA IVONNE LOACHAMÍN SIMBAÑA

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO T., MBA

QUITO, ABRIL DEL 2015

DIRECTOR:

Ing. Francisco Moscoso T., MBA.

INFORMANTES:

Ing. Raúl Alarcón Mgtr.

Lic. Roberto Ordoñez Mgtr.

DEDICATORIA

Este proyecto, es la culminación de mi carrera profesional universitaria y es el principio de un nuevo camino, de nuevas metas propuestas y nuevos horizontes; este proyecto elaborado con mucho esfuerzo, va dedicado:

A mis hermanos, Diego que con su cuidado y compañía ha sido un gran apoyo en mi vida.....a mi querido hermano, Mauricio, que nos cuida y protege desde el cielo.....

Y especial a mis amados sobrinos, Andrés, Leonardo y Mathías, con todo cariño.....

Adriana L.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y ser mi fortaleza de seguir adelante a pesar de las dificultades.....

A mis padres, que con su sacrificio y amor incondicional han confiado en mí, y me han dado siempre lo mejor, gracias por sus valores inculcados.....

A todos quienes de una u otra forma, contribuyeron al aprendizaje personal y profesional a lo largo de este camino.....

Adriana L

INDICE

INTRODUCCION, 1

1. ANÁLISIS INTERNO, 2

1.1 LA EMPRESA, 2

- 1.1.1 Descripción de la empresa, 2
- 1.1.2 Tipo de empresa, 3
 - 1.1.2.1 Por el tamaño, 3
 - 1.1.2.2 Por su objeto social, 4
 - 1.1.2.3 Por giro del negocio, 5
- 1.1.3 Organigrama Estructural, 6

1.2 PRODUCTO, 7

- 1.2.1 Definición plaguicidas, 7
- 1.2.2 Clasificación de plaguicidas, 8
- 1.2.3 Características de los plaguicidas, 8
- 1.2.4 Línea de productos Agromundo S.C., 11
- 1.2.5 Análisis de la cartera de negocios, 13

1.3 PRECIO, 15

1.4 PLAZA, 15

1.5 PROMOCIÓN, 16

1.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI), 17

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO, 20

2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE, 20

- 2.1.1 Análisis del Sector agrícola en el Ecuador, 20
- 2.1.2 Análisis del Sector agrícola en la provincia del Carchi, 21

2.2 ANÁLISIS DE FUERZAS INFLUYENTES CON MATRIZ POAM, 23

- 2.2.1 Fuerzas económicas, 25
- 2.2.2 Fuerzas políticas, 30
- 2.2.3 Fuerzas geográficas, 32
- 2.2.4 Fuerzas sociales, 34
- 2.2.5 Fuerzas tecnológicas, 36

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE, 39

- 2.3.1 Análisis Competitivo mediante modelo de 5 fuerzas de Porter, 39
 - 2.3.1.1 Rivalidad establecida, 40
 - 2.3.1.2 Competencia potencial, 43
 - 2.3.1.3 Poder de proveedores, 45
 - 2.3.1.4 Poder de clientes, 47
 - 2.3.1.5 Poder de sustitutos, 49

2.4 MATRIZ DOFA DEFINITIVA, 52

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 54

- 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 55
- 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 55
- 3.3 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO, 55
- 3.4 MERCADO DE INSUMOS AGRÍCOLAS, 57
- 3.5 USO DE AGROQUÍMICOS EN LA ZONA DE PLANIFICACIÓN I, 59
 - 3.5.1 Beneficios esperados por la aplicación de plaguicidas, 59
 - 3.5.2 Lugar donde compran plaguicidas, 60
 - 3.5.3 Criterios para comprar un plaguicida a nivel nacional, 61
- 3.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS
 - 3.6.1 Segmentación geográfica, 62
 - 3.6.2 Segmentación demográfica, 63
 - 3.6.3 Segmentación por beneficios buscados, 63
- 3.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA, 64
- 3.8 DISEÑO DE LA ENCUESTA, 66
- 3.9 TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS, 66

4. SELECCIÓN DEL MERCADO META, CICLO DE VIDA, POSICIONAMIENTO, 87

- 4.1 MERCADO META, 87
- 4.2 CICLO DE VIDA, 89
 - 4.2.1 Etapas del ciclo de vida, 90
 - 4.2.1.1 Desarrollo del producto, 90
 - 4.2.1.2 Etapa de introducción, 90
 - 4.2.1.3 Etapa de crecimiento, 91
 - 4.2.1.4 Etapa de madurez, 91,
 - 4.2.1.5 Etapa de declive, 92
 - 4.2.2 Status ciclo de vida Agromundo S.C., 92
- 4.3 Posicionamiento, 93
 - 4.3.1 Marca y Logo, 93
 - 4.3.2 Formas de diferenciarse más comunes, 95
 - 4.3.3 Diferenciación para alcanzar ventaja, 96
 - 4.3.4 Metodología del posicionamiento, 96

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO y ESTRATEGIAS DE MARKETING, 98

- 5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, 98
 - 5.1.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS, 98
 - 5.1.2 VISIÓN, 99
 - 5.1.3 MISIÓN, 100
 - 5.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 101
- 5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN, 102
 - 5.2.1 Estrategia genérica, 102
 - 5.2.2 Estrategias competitivas, 104
 - 5.2.3 Estrategias de crecimiento, 105
 - 5.2.4 Estrategias de mix de marketing, 106
 - 5.2.4.1 Estrategias de producto, 106

- 5.2.4.2 Estrategias de Precio, 111
- 5.2.4.3 Estrategias de Plaza, 112
- 5.2.4.4 Estrategias de Promoción, 113

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 117

- 6.1 Conclusiones, 117
- 6.2 Recomendaciones, 119

BIBLIOGRAFÍA, 121

ANEXOS, 124

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto para la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Marketing tiene como objetivo desarrollar una propuesta de planeación estratégica de marketing para un negocio dedicado a la comercialización de insumos agrícolas en la provincia del Carchi.

La propuesta se presenta en seis capítulos, que ha sido desarrollados de manera secuencial ya que todos están relacionados entre sí, y la información que consta en cada uno de ellos son el resultado del proceso investigativo realizado.

La presente disertación inicia con un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como externo con el fin de conocer la situación real de la empresa y de su entorno, en el interno se realiza un análisis por cada área funcional identificando fortalezas y debilidades, se describe al producto, sus características y requerimientos para ser comercializados, así como el análisis a la cartera de negocios de la empresa.

Mientras que en el análisis externo se identifican los factores que están fuera de la organización y puedan afectar el diagnóstico estratégico de la empresa; se profundiza en examinar a tres empresas identificadas como los principales competidores, evalúa el poder de negociación de clientes y proveedores, y la posibilidad de amenaza de productos sustitutos y entrada de nuevos competidores.

Con el propósito de identificar el mercado potencial y sus características; se procede a la recopilación y análisis de información en fuentes primarias y secundarias. En base a los resultados obtenidos se efectúa la evaluación del atractivo de los segmentos mercado, selección del mercado meta y descripción de: el status del ciclo de vida en el que se encuentra el mercado al que se dirige la empresa AGROMUNDO S.C y el posicionamiento según las ventajas buscadas por sus segmentos mercados que quiere ocupar la empresa frente a sus competidores.

Como objetivo principal del presente trabajo investigativo se desarrolla el direccionamiento estratégico de la empresa compuesto por la misión, visión y principios corporativos que regirán a la misma y a la cual están encaminadas las estrategias de marketing.

Posterior a esto, se describe las estrategias de marketing más adecuadas a aplicar, con su respectivo análisis de las tácticas y posibles costos en los que incurrirá la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Finalmente, se detalla las principales conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados del presente trabajo investigativo.

INTRODUCCIÓN

AGROMUNDO, S.C es una empresa conformada desde el año 2007 dedicada principalmente a la comercialización de productos agrícolas y sus derivados, producción de algunos agroquímicos mediante la combinación de ciertos ingredientes activos misma actividad que se desarrolla en la provincia del Carchi, lugar donde la segunda actividad económica más importante es la agricultura, por tanto todos los negocios vinculados con este sector representan oportunidad de crecimiento económico.

Sin embargo, la empresa ha detectado que no cuenta con lineamientos fundamentales que reflejen su cultura organizacional así como su planeación corporativa, desconoce también su situación actual frente a los competidores y desde el inicio de sus operaciones no ha realizado una evaluación interna de la empresa.

Este proyecto busca el desarrollo de una planeación estratégica de marketing basado en los recursos y capacidades propios de la empresa; proporcionará información del mercado al cual pertenece, de tal manera se formule las correspondientes estrategias de marketing que le permita a la empresa adaptarse al entorno cambiante, adquirir ventaja frente a la competencia y tomar decisiones más convenientes direccionadas al cumplimiento de objetivos estratégicos.

1 ANÁLISIS INTERNO

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Descripción de la empresa

AGROMUNDO, S.C. ® nació a través de cuatro emprendedores, compañeros en las aulas de clases, más adelante colegas y amigos en la carrera de ingeniería agropecuaria. Indistintamente y luego de adquirir experiencia en grandes empresas y haciendo carrera como ingenieros agrónomos; deciden por iniciativa propia e identificando a la actividad agrícola como un sector económico principal de la provincia del Carchi y conscientes de que si bien los agroquímicos no explican la totalidad de los factores que determinan la competitividad del sector agrícola, estos sí constituyen insumos determinantes en la productividad por hectárea y representan un porcentaje significativo en los costos de las distintas actividades productivas que realiza el agricultor. Así nace la idea de formar una sociedad.

AGROMUNDO, S.C. ® se constituye el 1 de junio del 2007 dedicada a la comercialización de productos químicos e insumos para la actividad agrícola ubicada en la provincia del Carchi. Dando comienzo únicamente a las actividades comerciales en un pequeño almacén situado en el centro de la ciudad de Tulcán.

Posteriormente, debido a la creciente demanda y consiguiendo clientes importantes del cantón Montufar, la empresa se diversifica inaugurando una sucursal en la parroquia San Gabriel, con el objetivo de brindar un mayor alcance comercial a sus clientes. De esta forma se convierte en representante de importantes casas comerciales tales como: Ecuaquímica, Agripac S.A., Profiandina S.A, Farmagro S.A., Novagro, entre otros.

En el año 2014, **AGROMUNDO, S.C. ®** decide adquirir su propio bien inmueble e inicia la ampliación de su almacén ubicado en el cantón Tulcán (matriz), así como la adquisición de bodegas propias principalmente para el almacenamiento de productos agroquímicos bajo las normas de calidad correspondientes al tratamiento y uso de dichos productos. Mientras que, el almacén denominado como la sucursal es un bien inmueble arrendado así como sus correspondientes bodegas.

1.1.2 Tipo de empresa

1.1.2.1 Por el tamaño.-

AGROMUNDO, S.C. ® pertenece al grupo de empresas en el Ecuador denominadas como PYMES. Para El Servicio de Rentas Internas (SRI, s.f.) Se conoce como PYMES al, “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

Clasificación de las PYMES

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	VOLUMEN DE VENTA ANUAL
Microempresa	1 a 9	< A \$ 100. 000
Pequeña	10 a 49	\$ 100. 001 a \$ 1'000.000
Mediana "A"	50 a 99	\$ 1'000.001 a \$ 2'000.000
Mediana "B"	100 a 199	\$ 2'000.001 a \$ 5'000.000
Grande	200 en adelante	\$ 5'000.000 en adelante

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Adriana Loachamín.

De acuerdo a esta clasificación, **AGROMUNDO, S.C.** ® se encuentra dentro del grupo denominado como: empresa mediana "B", principalmente por el volumen de ventas anuales. Las PYMES para el Ecuador representan la base del desarrollo social tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que constituyen un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (SRI, s.f.).

1.1.2.2 Por su Objeto Social.-

En el artículo 1963 del Código Civil se dice que: "la sociedad puede ser civil o comercial.- son sociedades comerciales las que se forman para negocios que la ley califica de actos de comercio. Las otras son sociedades civiles". Así también, en el artículo 1957 de la Codificación del Código Civil en su inciso primero dispone que: "Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan". Es decir, la sociedad civil está constituida por dos o más personas que ponen en común dinero, bienes o industria con el propósito de repartir entre si las ganancias. Se regulan por lo

establecido en el contrato suscrito por las partes y en lo no pactado se estará a lo dispuesto en el código civil.

Las sociedades civiles están reconocidas en la Ley General Tributaria como entidades de atribución de rentas, con capacidad de obrar en el tráfico jurídico. Como denominación social se puede adoptar cualquier nombre que se acompañará con la expresión “sociedad civil”.

1.1.2.3 Por giro del negocio.-

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por giro del negocio y puede ser: *industrial, comercial o de servicios*.

Las empresas comerciales son aquellas que: “se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas” (Hernandez, 2011, pág. 9). Por tanto, se puede decir que la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** pertenece a este grupo, ya que, de acuerdo a lo estipulado en la escritura pública la empresa como objeto social se constituye y servirá para:

UNO.- Para contribuir al desarrollo de la promoción, venta y exportación de los productos químicos, agrícolas, veterinarios, prestación de servicios, producción y comercialización de los productos agrícolas y sus derivados.

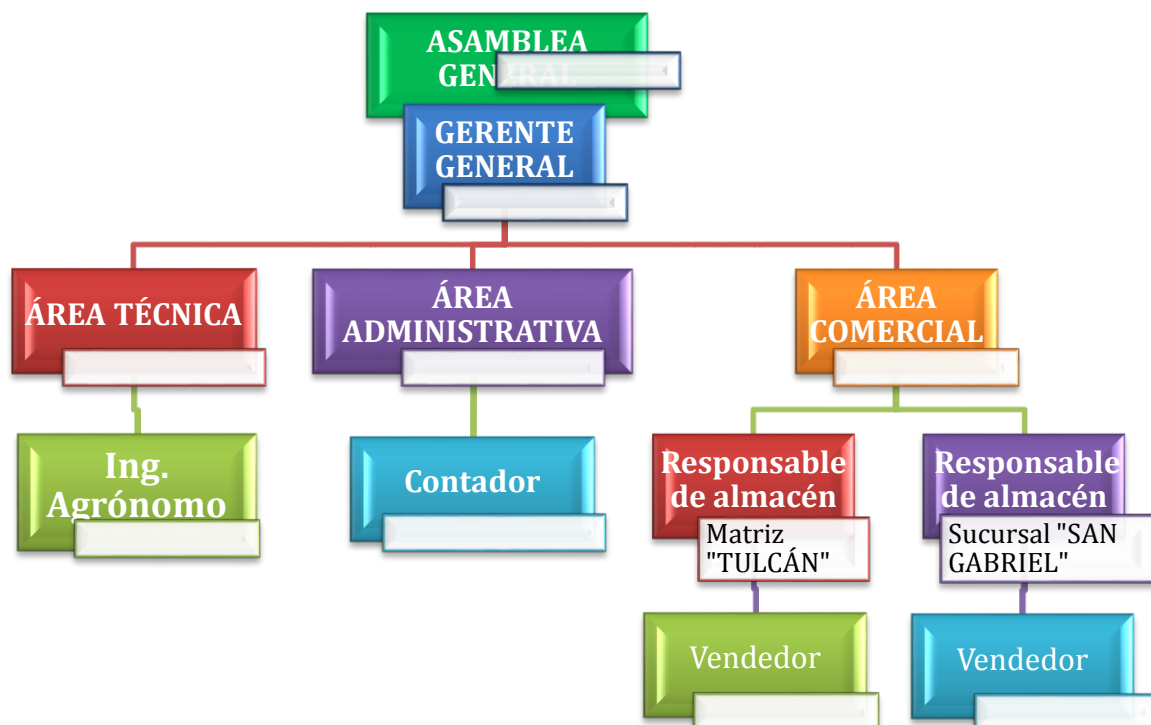
DOS.- Fomentar y desarrollar el comercio nacional e internacional de los productos químicos, agrícolas, veterinarios, prestación de servicios y sus derivados en nuestro país.

TRES.- Brindar un servicio profesional, optimo y ágil en la producción, exportación e importaciones de productos químicos, agrícolas, veterinarios desde y hacia el Ecuador con los países del Pacto Andino.

CUARTO.- Brindar servicios de fumigaciones y mantenimiento de áreas verdes y jardines, local, provincial o nacional.

1.1.3 Organigrama Estructural

AGROMUNDO, S.C. ® está dirigida por la Asamblea General de Socios y representada por el gerente general como se observa a continuación:



1.2 PRODUCTO

Para (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 274) definen un producto como: “cualquier cosas que se pueda ofrecer al mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido que pueda satisfacer un deseo o una necesidad”.

Los productos principales que comercializa la empresa son los denominados agroquímicos, mismos que son utilizados en todo el mundo para mejorar o proteger a los cultivos. Los fertilizantes se aplican para obtener buenos rendimientos de cultivos y los plaguicidas para combatir oportunamente plagas. Los agroquímicos constituyen insumos determinantes en la productividad del sector agrícola.

Los plaguicidas en el Ecuador están sometidos a las disposiciones de la ley y reglamento de plaguicidas y productos afines de uso agrícola. La terminología y clasificación técnica será la que determine el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) así como el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). Por tanto, se utiliza varias normas técnicas relacionadas con los plaguicidas-fitosanitarios.

1.2.1 Definición plaguicidas

Un plaguicida o producto fitosanitario se lo define según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 838:98 como:

Substancia química de origen natural o sintético u organismo vivo, sus substancias y subproductos, que se utilizan solas, combinadas o en mezcla para la protección (combatir o destruir, repeler o mitigar, atenuar o interferir: virus, bacterias, hongos, nematodos, ácaros, moluscos, insectos, plantas no deseadas, roedores, otros) de los cultivos y productos agrícolas.

Igualmente cualquier sustancia o mezcla de sustancias que se las use como defoliantes, desecantes, reguladores de crecimiento, y las que se aplican a los cultivos antes o después de la cosecha para proteger el producto (INEN, pág. 1).

Por otro lado se define a:

Producto afín o coadyuvante.-Sustancia o mezcla de sustancias que se añaden a un plaguicida para facilitar su dilución, dispersión, fijación sobre las superficies aplicadas, proporcionando su estabilidad y en general, todo lo que contribuye a mejorar la efectividad de los plaguicidas aplicados (INEN, pág. 1).

1.2.2 Clasificación de los plaguicidas

Existen varias maneras de clasificar los plaguicidas, de acuerdo con su modo de acción, por su composición química, por su toxicidad, y por el organismo que controla. A continuación la clasificación de ésta última para una mejor comprensión:

- ❖ **Bactericidas:** para controlar las bacterias
- ❖ **Nematicidas:** para controlar los nematodos
- ❖ **Acaricidas:** para controlar los ácaros
- ❖ **Molusquicidas:** para controlar los moluscos
- ❖ **Fungicidas:** para prevenir y controlar los hongos
- ❖ **Insecticidas:** para controlar los insectos
- ❖ **Herbicidas:** para controlar las malezas
- ❖ **Rodenticidas:** para el control de roedores

1.2.3 Características de los plaguicidas

ENVASE.- A los envases de plaguicidas se los debe descontaminar aplicando la técnica del triple lavado, según la NTE 2078 (INEN, 2013, pág. 3) es: “el lavado de envases vacíos por al menos tres veces en forma sucesiva, utilizando agua en un volumen no menor a $\frac{1}{4}$ del volumen del contenedor por cada lavado”.

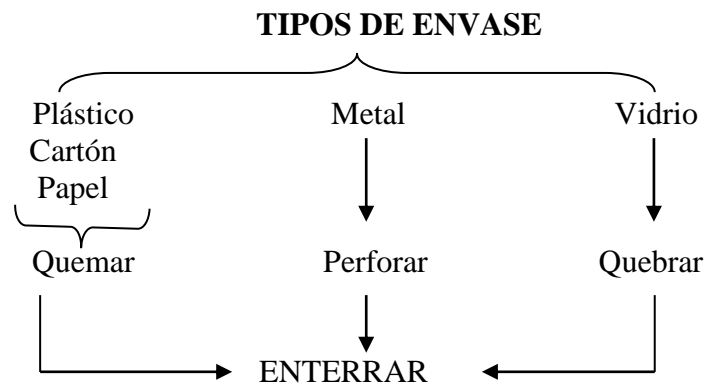


Eliminación de los envases vacíos una vez realizado el triple lavado:

Dependiendo de la cantidad de los envases, de su capacidad individual y del material de fabricación (vidrio, plástico, metal), el destino final de los envases vacíos puede ser:

1.- Eliminación en el mismo campo.

Se recomienda seguir el siguiente esquema de acción:






2.- Reciclaje industrial.

3.- Reutilización bajo ciertas normas.

ETIQUETADO.- Las etiquetas que deben llevar los envases de plaguicidas son el medio de comunicación más adecuado para el usuario final, porque proporcionan toda la información técnica necesaria para manejar correctamente un plaguicida.

Etiquetas de acuerdo a la categoría de plaguicidas

CATEGORÍA	SÍMBOLO	LEYENDA
Ia Extremadamente peligroso		MUY TÓXICO
Ib Altamente peligroso		TÓXICO
II Moderadamente peligroso		DAÑINO
III Ligeramente peligroso		CUIDADO
IV Productos que normalmente no ofrecen peligro		CUIDADO

Fuente: NTE INEN 1 913: 1996

Elaborado por: Adriana Loachamín

ALMACENAMIENTO.- Los lugares destinados al almacenamiento de plaguicidas y productos afines deben cumplir con las siguientes condiciones más importantes según NTE 1 927:92:

- ❖ El piso debe ser impermeable para poder limpiarlo fácilmente en caso de derrame de algún plaguicida y preferible con declive.
- ❖ Deberá disponer de extintores de incendios, equipo de primeros auxilios, detector de humo, alarma contra incendios.
- ❖ Las bodegas deben situarse en un terreno o en un área no expuesta a inundaciones.
- ❖ Tejado y muros deben proporcionar una buena circulación del aire, entre otros.

TRANSPORTE.- En lo que se refiere a los vehículos, éstos deben presentarse en perfectas condiciones, con carteles de aviso sobre la peligrosidad y precaución de la carga. Además debe contar con cabinas separadas para las personas y la carga. Los plaguicidas y productos afines durante el transporte deben ir cubiertos para protegerlos de la lluvia, la luz solar directa y otros (INEN, 2013, pág. 6).

1.2.4 Líneas de productos AGROMUNDO, S.C.

Actualmente, **AGROMUNDO, S.C.** ® ha clasificado a más de sus 400 productos de acuerdo al uso final del mismo, como se muestra a continuación:



Fertilizantes edáficos



Abonos foliares



VETERINARIA

antiparasitarios,
antibióticos, antianémicos,
sales y balanceados.



COMPLEMENTOS PARA EL AGRO

fumigadoras, boquillas,
mangueras, y equipo
complementario al uso de
agroquímicos.



FUNGICIDAS



INSECTICIDAS



HERBICIDAS



BIOESTIMULANTES.- sustancias que promueven el crecimiento y desarrollo de las plantas.



SEMILLAS

cada uno de los cuerpos que forman parte del fruto y da origen a una nueva planta



COADYUVANTES.- sustancias complementarias porque aceleran la actividad del componente principal.

1.2.5 Análisis de la cartera de negocios

La principal actividad de la planificación estratégica es el análisis de la cartera de negocio, mediante el cual se evalúan los productos que constituyen la empresa. El primer paso de la dirección consiste en identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN). Las UEN para la empresa AGROMUNDO, S.C. ® son las actuales líneas de producto. El método para analizar la cartera será mediante el modelo propuesto por el Boston Consulting Group (BCG).

La Matriz BCG se representa a través de una matriz con cuatro cuadrantes (2×2) y un icono simbólico por cada uno de ellos. El eje vertical de dicha matriz hace referencia al crecimiento de las ventas, y el horizontal representa la cuota de mercado interno (ver anexo 1). Los diez círculos en la matriz representan las diez UENs actuales de la empresa. AGROMUNDO, S.C. ®, tiene cuatro líneas interrogantes, tres líneas consideradas como productos perros, dos vacas y una estrella. Las áreas de los círculos son proporcionales a las ventas en valor de las UENs. La situación de esta empresa de acuerdo al siguiente análisis es aceptable, aunque tampoco es muy buena:

PRODUCTOS INTERROGACIÓN (semillas, herbicidas, bioestimulantes y abonos).-Se caracterizan porque tienen una baja participación en el mercado pero con una tasa alta de crecimiento. Sin embargo, esta línea requiere de muchos recursos para financiar su crecimiento, pero es en esta línea que la empresa AGROMUNDO, S.C. ® tiene la esperanza de continuar en el

mercado. El objetivo de marketing para estas líneas es convertirlos en productos estrellas.

PRODUCTOS ESTRELLA (insecticidas).- Esta línea goza con una alta participación en el mercado y un alto crecimiento en ventas, es decir, la línea de insecticidas es la más rentable para la empresa AGROMUNDO, S.C. ®, y su principal objetivo de marketing es convertirlos en vaca de efectivo. Por tanto, sus estrategias están direccionadas a plaza.

PRODUCTOS VACA (fertilizantes edáficos y fungicidas).-

Afortunadamente, la empresa tiene dos líneas de productos denominados también vacas lecheras porque generan grandes flujos de efectivo aun cuando su crecimiento es bajo pero su participación de mercado es alta, de modo que los ingresos provenientes de estas vacas ayudarán a financiar a las demás líneas. Estas líneas cuentan con economías de escala que favorecen de manera importante la posición de liquidez de la empresa. Las estrategias de marketing deben dirigirse al precio y promoción (pull).

PRODUCTOS PERRO (coadyuvantes, veterinaria y complementos agrícolas).-Dentro de esta línea se encuentran aquellos productos para los que el mercado ya no crece; además cuentan con una posición débil, ya que, consumen más recursos de los que generan. Son poco convenientes mantenerlos en el portafolio de la empresa.

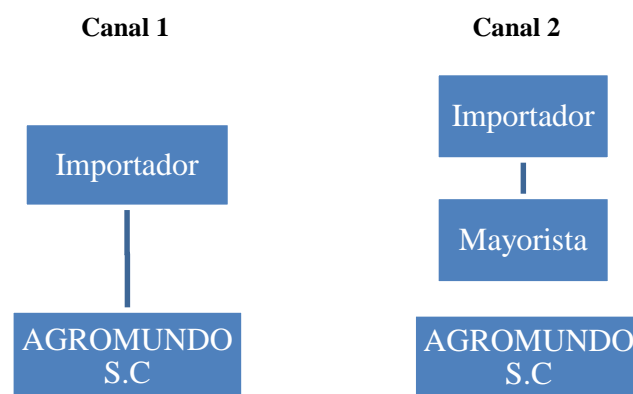
1.3 PRECIO

La producción nacional agropecuaria es protegida por el Estado, por tanto las empresas que importan, fabrican, formulan y comercializan fertilizantes y agroquímicos remiten de forma mensual los precios de venta al público a la Unidad de Regulación de Precios y Comercialización de Fertilizantes y Agroquímicos dependiente del MAGAP, entidad que fija el precio máximo de venta (fertilizantes y agroquímicos), ya que, estos insumos representan un importante componente del costo de producción de los bienes agrícolas.

1.4 PLAZA

AGROMUNDO, S.C. ® pertenece al canal detallista o minorista (almacén especializado que vende el producto al consumidor final), son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado (Wikipedia, 2014).

Gráfico: Canal de distribución



En el canal 1, no existe intermediario, es decir, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con la empresa **AGROMUNDO, S.C.** ® (detallista). Mientras que, en el canal 2 existe un intermediario, el mayorista (habitualmente realiza actividades de venta al por mayor

para revenderlos a los detallistas). Es decir, la empresa se encuentra dentro del canal negocio a negocio (business to business), luego ambos se dividen en otros tipos de canales que se diferencian según el número de niveles de canal que intervienen.

La distribución física de la empresa está determinada por el almacenamiento (según tipo de producto y nivel de toxicidad) en las tres bodegas que posee la empresa para luego ser distribuidas hacia: almacén matriz (Tulcán) y almacén sucursal (San Gabriel) de acuerdo a la demanda. Así también, el Ing. Agrónomo (persona responsable de almacén sucursal) realiza visita a sus clientes potenciales una vez a la semana, día en que el vendedor extiende su jornada laboral para cubrir esta actividad.

1.5 PROMOCIÓN

Por el momento la herramienta de comunicación que utiliza la empresa para darse a conocer ha sido mediante la promoción de ventas, pues realiza rifas y sorteos cada cierto tiempo así como entrega de regalías a determinados clientes. Sin embargo, esto se ha realizado sin una debida planificación por el personal competente. Al momento no emplea publicidad en medios de comunicación, tampoco utiliza medios escritos como: dípticos ni trípticos. La empresa participa uno o dos veces al año en ferias y eventos agropecuarios de la provincia. Lo que se busca en esta investigación es encontrar la razón de ser de la empresa, la imagen que quiere tener frente al cliente y de esta manera comunicar la propuesta única de ventas a través de los medios adecuados.

1.6 MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Para Jairo Amaya (2005: pág 27) el perfil de capacidad interna, “busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización”. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico interno de la empresa para involucrar en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco recursos fundamentales de la empresa: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.

Una fortaleza o punto fuerte es “una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales que resulta significativamente estimada por los consumidores y una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa en relación a sus competidores” (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 172).

A continuación se indica la matriz PCI para la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** misma que examina cuatro capacidades consideradas como factores de impacto en el funcionamiento de la organización e interés por parte de la misma, según entrevista realizada al gerente general de **AGROMUNDO, S.C. ®**.

Los resultados obtenidos por cada área funcional fueron evaluados por el personal idóneo y responsable de su área, además se realizó la evaluación con la debida preparación y tiempo suficiente destinado a esta actividad.

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

1. Evaluar las capacidades dependiendo si es fortaleza o debilidad.
2. Calificar la fortaleza o debilidad en el rango de Alto, medio o bajo.
3. Valorar el impacto que genera en la empresa en alto, medio o bajo.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	6	5	4	3	2	1	3	2	1
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos - análisis estratégicos					x		x		
Evaluación y pronóstico del medio						x		x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x							x
Flexibilidad de la estructura organizacional	x						x		
Comunicación y control gerencial						x		x	
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas		x						x	
Sistemas de control		x						x	
Buena toma de decisiones		x						x	

Fuente: Gerente General
Elaborado por: Adriana Loachamín

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	6	5	4	3	2	1	3	2	1
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto y calidad.		x							x
Lealtad de los clientes					x			x	
Satisfacción del cliente		x					x		
Grandes barreras de entrada de productos en la compañía	x						x		
Programas Postventa				x			x		

Fuente: Gerente Comercial
Elaborado por: Adriana Loachamín

CAPACIDAD ECONÓMICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	6	5	4	3	2	1	3	2	1
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere					x			x	
capacidad de endeudamiento	x						x		
Rentabilidad, retorno de la inversión		x						x	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					x		x		

Fuente: Gerente Administrativo- Contable
Elaborado por: Adriana Loachamín

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

2.1.1. Análisis del sector agrícola en el Ecuador

Históricamente, el sector agrícola ha desempeñado un rol protagónico en el desarrollo de la economía ecuatoriana. En la presentación coyuntural “Estadísticas macroeconómicas” se observa que el sector agrícola es una de las fuentes más importantes de generación de empleo contribuyendo con el 24.4% de la Población Económicamente Activa (PEA) Nacional del Ecuador a diciembre del 2014 (INEC, pág. 16) por lo tanto, este sector constituye el centro y motor de la dinámica de otros nichos productivos como las manufacturas y el comercio.

Ecuador ha sido privilegiado con abundantes recursos naturales, su ubicación geográfica en el centro del planeta, con sus cuatro regiones y una diversidad de pueblos y nacionalidades, ofrece diversos escenarios naturales, climas y microclimas, lo que convierte a cada región en excelente área de producción (MAGAP, 2003, pág. 25).

Es comúnmente aceptado que la mayoría de los incrementos en la producción agrícola durante las últimas décadas se ha debido a la expansión de la superficie para el uso agrícola. Del área total del país en el año 2013, el 62,27% se destina a la superficie con uso agropecuario, mientras que en el año 2012 esta superficie fue del 62,00% (Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua [ESPAC], 2013, pág. 3).

En la actualidad, el folleto informativo Transformación de la Matriz Productiva- Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano afirma que: uno de los objetivos del gobierno actual es transformar la matriz productiva; “la cual implica el paso de un patrón de especialización primario exportador a uno que privilegie la producción diversificada, eficiente y con mayor valor agregado a través del aprovechamiento del conocimiento y el talento humano”, para lo cual se han establecido Zonas de Planificación distribuidas por provincias, donde el principal objetivo es potenciar el desarrollo endógeno (desarrollo que se ajusta a la naturaleza de un territorio) para construir una zona más competitiva, más equitativa y con mayores oportunidades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2012, pág. 11).

2.1.2. Análisis del sector agrícola en la provincia del Carchi

La provincia de Carchi está ubicada hacia el norte del Ecuador la cual tiene características de ser territorio de frontera internacional (con Colombia). Su extensión es de 3,605 Km² aproximadamente. Según la división política actual,

la provincia tiene 6 cantones y 32 parroquias. Tulcán (10 parroquias), Bolívar (6 parroquias), Espejo (4 parroquias), Mira (4 parroquias), Montúfar (6 parroquias) y San Pedro de Huaca (2 parroquias).

En el folleto informativo de la SENPLADES (2012:16) se indica que la provincia del Carchi pertenece a la Zona de Planificación 1 junto con las provincias Imbabura, Esmeraldas y Sucumbíos.

En la provincia del Carchi la actividad económica principal es el comercio. Mientras que la segunda actividad más importante es la agricultura esto se debe, por una parte, a la riqueza de la tierra negra de sus suelos de montaña y lluvias distribuidas a través del año, y, por otra, al uso intensivo de agroquímicos, en particular fertilizantes y plaguicidas.

La superficie bajo cultivo con la que cuenta la provincia del Carchi, según la (ESPAC, 2012, pág. 6) tiene 177 mil hectáreas de tierra en uso, sin embargo la superficie sembrada de la provincia se centra en la producción de cultivos transitorios con 15. 941 (ha) y a cultivos permanentes tan solo se destina 4.266 (ha).

Los cultivos permanentes más representativos de la provincia del Carchi son: aguacate, naranjilla, plátano y caña de azúcar. El informe de la SENPLADES (2012: 20) afirma que, "la mayoría de estos productos se destinan al mercado interno, aunque existe un proceso de transformación en productos como aguacate, caña de azúcar que en muchos de los casos son exportados al

mercado internacional". En cuanto a la superficie con cultivos transitorios, existe una diversidad de productos, siendo el cultivo tradicional y más importante de la provincia la papa, el maíz, arveja tierna, cebada, entre otros. La mayoría de cultivos se destinan al mercado interno, mientras que algo de fréjol seco y cebolla se exporta (SENPLADES 2012: 21).

2.2. ANÁLISIS DE FUERZAS INFLUYENTES CON MATRIZ POAM

Para este análisis se utiliza el POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Según (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 172) una **oportunidad** es "una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico" y una **amenaza** es "un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas a una merma del atractivo de ese mercado".

Se elabora una matriz de impacto mediante los siguientes pasos:

- a. Recopilación de información sobre cada uno de los factores objeto de análisis. factores económicos, factores sociales, factores políticos, factores tecnológicos y factores geográficos.
- b. Califique y dé prioridad de la Oportunidad y la Amenaza en la escala de:
Alta- Media-Baja.

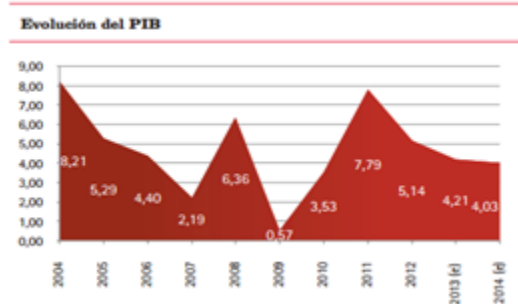
2.2.1. **Fuerzas económicas**

En base al siguiente análisis se concluye afirmando que el área económica del Ecuador se encuentra con tendencia decreciente, por tanto los factores que intervienen en la misma influyen en el desempeño del negocio convirtiéndose en una amenaza de alto impacto:

Producto Interno Bruto (PIB).- Para el Banco Central del Ecuador el PIB “representa la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un determinado periodo, por lo general un año”. El PIB determina el crecimiento de una economía, y al analizar lo ocurrido a partir del 2010, la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse de los efectos de la crisis global, con una tasa de crecimiento del 3,5%, llegando al 7,8% en 2011, el tercero más alto de la región (El Banco Mundial , 2014).

Para el 2012 la economía se mantuvo fuerte con una tasa de crecimiento del 5,1%, mientras que el 2013 fue un año que se caracterizó por un proceso de *desaceleración en la economía* ecuatoriana, de tal forma que se estimó una tasa de crecimiento inferior a la de años anteriores (4,2%) y para el 2014 se provisionó una tasa igual o inferior al 4% (Unidad de Investigación Económica y Mercado de Corporación Ekos [UIEM], pág. 29). Para el 2014, la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento interanual de 4,5% en el I trimestre (comparada con igual período del 2013), bajando a 3,9% en el II trimestre y a 3,4% en el III trimestre del 2014; bajando a 3,9% en el II trimestre y a 3,4%

Evolución del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: UIEM

el III trimestre del 2014; para este último el resultado se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero (construcción, manufactura, comercio) (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 5) . Es importante indicar que el PIB agrícola a febrero del 2015 representa el 7,17% del PIB nacional con un decrecimiento del 0,34% comparando el segundo y tercer trimestre del 2014 (MAGAP, 2015, pág. 1). Sin embargo, el sector agrícola es una de las actividades económicas más importantes para el país por su representatividad en el PIB, que registró el 7,33% en el año 2014.

Actualmente, Ecuador tiene tasas positivas de crecimiento pero con tendencia decreciente comparando con años anteriores, convirtiéndose en una amenaza para las empresas, porque implica un mayor esfuerzo para mantener los niveles de actividad y crecimiento de la economía.

Para el año 2015, se estima que el crecimiento sea cada vez menor, tanto por la desaceleración de la economía como por la caída del precio del petróleo.

Influencia del precio del barril de petróleo en el crecimiento económico.-

En el segundo semestre del 2014 los precios internacionales del petróleo

presentan una tendencia a la baja, siendo así que el barril de crudo Brent, en octubre del 2014 cayó a USD 84; mientras que por su parte, el barril de petróleo West Texas Intermediate (WTI), que se utiliza como referente para el precio de crudo ecuatoriano, descendió las últimas semanas del año 2014 a USD 53,27 por barril encontrándose así entre sus niveles más bajos. Este escenario mundial tiene una incidencia directa en la economía ecuatoriana, el petróleo es el principal producto que genera ingresos al país por tanto afecta al presupuesto general del estado para el año 2015 (menos ingresos al país).

A este factor hay que agregar la apreciación del dólar que le resta competitividad a las exportaciones. Por tanto, el gobierno durante el 2015 deberá tomar medidas emergentes como: recortar gastos de inversión pública, y gastos corrientes (salarios) y bienes y servicios, esto a su vez causará un impacto negativo sobre el aumento de la producción de otras actividades económicas (Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), 2014)

Otro factor de análisis económico es la **inflación**, calificada como amenaza, por su gran importancia, pues permite determinar el porcentaje de incremento de precios en los bienes y servicios con respecto a la moneda en un período determinado, factor que tiene influencia en todas las industrias a nivel nacional; mientras exista una inflación más alta, el poder adquisitivo será menor

En un análisis retrospectivo de la inflación el país registró para el año 2013 tasas menores (2,70%) a las de años previos, siendo ésta la más baja desde 2008 Sin embargo, la inflación (variación anual) del Ecuador se aceleró a

4,11% a julio del 2014 y cerró el 2014 con una inflación del 3,67% anual, lo que representa un incremento frente al 2,75% registrado en el 2013 (INEC, 2014)

Índice de precios al consumidor

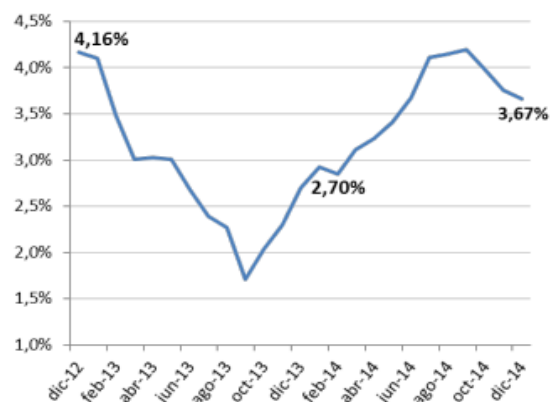
y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	146,51	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	146,67	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	147,69	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	148,12	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	148,06	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	148,22	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	148,81	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	149,13	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	150,04	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	150,34	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	150,62	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	150,79	0,11%	3,67%	3,67%

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Evolución de la inflación anual



En resultado de esto, podemos decir que esta variación afectará en los próximos meses directamente a las empresas, ya que el poder adquisitivo de las personas es bajo.

La Balanza Comercial.- a la balanza comercial se la define como:

Es la diferencia entre exportaciones e importaciones de un país. En el caso del Ecuador, es una de las principales cuentas ya que es una de las mayores fuentes de ingreso de divisas, tanto por las exportaciones petroleras como no petroleras (Unidad de Investigación Económica y Mercado de Corporación Ekos [UIEM], pág. 148).

En el año 2013 se registró en la balanza comercial un déficit de 638 millones, lo que llevó a la aplicación de restricción en las importaciones según decreto Oficial N° 512 - resolución 466 del COMEXI. En el informe “evolución de la balanza comercial” en el período enero-noviembre de 2014 registró un déficit

de USD -124.3 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 90.4%, si se compara con el saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1,291.4 millones (Banco Central del Ecuador, 2015, pág. 13).

Sin embargo, la transformación en las estructuras productivas que promuevan la sustitución de importaciones y la diversificación productiva con el objetivo de salir de la dependencia primario- exportadora, representan una oportunidad *para todas aquellas actividades vinculadas con la agricultura*, ya que, el sector agrícola se enfrenta a un gran desafío, mejorar la productividad principalmente con el uso de semilla certificada, el uso racional de plaguicidas y fertilizantes con el fin de generar productos de alta calidad con mayor valor agregado, mismos que incentiven a consumir producción agrícola nacional.

Tasa de interes activa.- Según el Banco Central, la tasa de interés activa es: “el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca”; como se puede ver en el siguiente cuadro las tasas de interes activas referenciales por segmento no ha sufrido mayor variación durante los últimos meses.

Tasas de interés activa referenciales por segmento

Segmento	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
Productivo corporativo	8,34	8,13	8,19	7,84	7,41
Productivo empresarial	9,64	9,52	9,63	9,53	9,48
Productivo PYMES	11,22	10,99	11,19	11,18	11,1
Consumo	15,97	15,96	15,96	15,97	15,98
Vivienda	10,73	10,72	10,73	10,71	10,77
Microcrédito minorista	28,24	28,47	28,57	29,08	29,35

Microcrédito acumulado simple	24,9	25,12	25,16	25,41	25,26
Microcrédito acumulado ampliada	22,14	22,42	22,32	22,84	23,8

Fuente: INEC

Elaborado por: Adriana Loachamín.

Estos valores deben ser considerados en caso de requerir soporte financiero brindado a través de una institución bancaria para el cumplimiento de las estrategias que serán analizadas y propuestas en el presente proyecto.

Riesgo país.- En sí, el Riesgo País intenta medir el grado de confianza que muestra un Estado para que personas extranjeras, naturales o jurídicas, inviertan en esa nación. Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas.

La crisis del petróleo también ha afectado la percepción de inversionistas frente al riesgo de países altamente dependientes del crudo como Rusia, Venezuela y Ecuador. Las últimas cifras de riesgo país (EMBI) muestran que Ecuador inició el primer mes del año 2015 con un promedio de 959 puntos, es decir, 139 puntos básicos más que en diciembre y 388 puntos más que hace un año. Además, se ubicó por encima del promedio de América Latina que fue de 566 puntos según la (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2015, pág. 29).

2.2.2. Fuerzas políticas:

Los negocios están muy condicionados por el entorno en el cual operan, el Estado, en general, y los gobiernos, en particular, son actores fundamentales en la determinación de los ambientes de negocios. Presentando una valoración del

78%, el área política representa una oportunidad debido principalmente a la estabilidad política que actualmente tiene el país.

El 15 de Enero del 2007, el economista Rafael Correa fue posesionado como presidente de la República, y actualmente se encuentra ejerciendo sus funciones en su tercer mandato consecutivo, durante el cual espera entre otros resultados trascendentales cambiar “la matriz productiva”. Por lo que podemos decir que el Ecuador vive una estabilidad política desde el 2007 por tener un Jefe de Estado desde hace 7 años, con este hecho histórico se consolida un poder estable y legitimado socialmente para el desarrollo del país.

Sin embargo, del manejo de su gobierno se han derivado varios cambios, de los cuales el principal que se puede destacar es la asamblea constituyente que se reunió en Montecristi para redactar la nueva carta magna del 2008, situación que acarreó muchos cambios en la política del país. Entre otros ámbitos que sufrieron cambios en la política nacional se encuentran reformas tributarias, cambios en la legislación laboral, reformas a medidas arancelarias y no arancelarias. El arancel sigue siendo uno de los principales instrumentos de política comercial del Ecuador y una importante fuente de ingresos fiscales.

En políticas en relación a la comercialización productos agroquímicos existen algunos decretos que se encuentran relacionados con el manejo del presente proyecto, tales como: mediante Decreto Ejecutivo N° 1449, se reorganiza el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria transformándola en Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro –AGRO CALIDAD y

entre algunas de las competencias que posee debe encargarse del registro y fiscalización de plaguicidas, productos veterinarios, semillas y fertilizantes; hacer cumplir con los procedimientos de registro, control, supervisión y control post-registro, estipulados en la normativa de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), así como asegurar en el mercado la disposición de insumos agropecuarios de calidad y que sean una herramienta bien utilizada para de esta forma asegurar la producción agropecuaria nacional, lo cual se debe tomar en cuenta al momento de comercializar agroquímicos, producto principal del presente proyecto (Agrocalidad, 2012, pág. 2).

Otra política que ha ingerido es la restricción a las importaciones publicada en el Registro Oficial N° 512 - resolución 466 del COMEXI, con el objetivo de generar mayor valor agregado a la producción nacional y diversificar la oferta exportable para impulsar la transformación de la matriz productiva, se ha firmado una serie de acuerdos entre el Gobierno y varias empresas. Así por ejemplo: la política de gobierno nacional para la sustitución de importaciones de papa procesada, lo cual privilegia a la producción nacional desafiando así a la provincia del Carchi a mejorar la productividad en la cosecha de sus cultivos, por todos los argumentos mencionados este factor se convierte en una oportunidad (Diario EL COMERCIO, 2014).

2.2.3. Fuerzas geográficas

La ponderación en el análisis geográfico está determinada por el 92%, por tanto se puede decir que el área geográfica representa influencia de

oportunidad con fuerte impacto. Oportunidad porque existe la posibilidad de aprovechar la diversidad de cultivos y los cambios climáticos de la zona de acuerdo al siguiente análisis:

La provincia posee varios pisos climáticos, con temperaturas de hasta 27° C en el sub trópico fronterizo con la provincia de Esmeraldas y por otro lado con temperaturas inferiores a los 0° C. por las nieves perpetuas de la cima del volcán Chiles. Está atravesada por la cordillera de los Andes, por lo cual esta región es predominantemente montañosa y su clima es variado permitiendo así el cultivo de varios productos tanto de la zona cálida como de la zona fría.

Por otro lado, las condiciones climáticas son un factor determinante en la producción agrícola, ya que, las fuertes lluvias y altas temperaturas se convierten en las peores amenazas contra los cultivos, pues su combinación hace que se proliferen plagas, hongos y otros organismos que pueden destruir total o parcialmente los cultivos o reducir los niveles de productividad, por lo que para los almacenes agrícolas este factor se convierte en una oportunidad para comercializar los denominados agroquímicos, mismos que sirven como solución al problema del cambio climático. Además, los productores buscan constantemente cuidar y controlar su producción mediante el uso de plaguicidas y fertilizantes.

Sin embargo, una fuerte amenaza geográfica de la provincia del Carchi, que se debe tomar en cuenta es el encontrarse en zona fronteriza, lo cual genera contrabando de productos locales hacia el país vecino. Sumado a ello: la falta de control, el problema de la guerrilla y el narcotráfico son algunos de los

problemas con los que cuenta la provincia para contrarrestar actividades ilícitas. Los organismos de control se enfrentan a un gran desafío: regularizar procesos de exportación hacia Colombia para evitar el contrabando de productos.

2.2.4. Fuerzas sociales

La temática social es una de las mayores amenazas de la provincia, debido a que sus indicadores dan cuenta de una necesidad de intervención de desarrollo productivo que se enfoque en la reducción de la pobreza y en la dinamización del sector productivo, de acuerdo al siguiente análisis:

Empleo provincia del Carchi.- Los datos del último Censo de Población 2010, arrojan a la provincia del Carchi con 165 mil habitantes. La mayoría de sus habitantes están concentrados en la zona rural, el número de hombres y mujeres representan casi el mismo porcentaje ,83 mil mujeres y 82 mil hombres. La población carchense trabajan principalmente en ocupaciones elementales (53,9%), según el INEC: “se refiere a limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, etc.”, seguido con un 47.5% como agricultores y trabajadores calificados (INEC, pág. 2).

Sin embargo, el informe de la ESPAC (2013: 6) indica que: “el 72, 95% de las personas que trabajaron en las Unidades de Producción Agropecuaria (UPAs), no reciben remuneración por su trabajo. Del total de trabajadores remunerados, el 54,82% son permanentes y el 45,18% ocasionales”. Esto quiere decir, que

gran parte de la población se dedica a la actividad agrícola pero no recibe un sueldo fijo sino percibe únicamente las ganancias económicas que les deja la producción por las cosechas.

La mano de obra en la provincia del Carchi es un factor que tiene muchas variaciones durante todo el año, por lo que esta condición cambiante afecta directamente al sector agrícola y a las actividades relacionadas con esta rama económica.

Indigencia, pobreza y desnutrición.- En el folleto Agendas para la transformación productiva territorial Provincia de Carchi, se afirma que:

La indigencia o incidencia de pobreza extrema en Carchi es del 25%, duplicando al promedio nacional que es del 13%, es decir el 25% de la población tiene ingresos per-cápita menores al costo mínimo de una canasta básica alimenticia (Ministerio de la Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 25)

En cuanto a la desnutrición crónica entendida como el indicador que refleja la deficiencia en talla y peso en niños entre 1 y 5 años, se puede ver que en Carchi la afectación a la población infantil es del 35%, valor bastante más alto que el promedio nacional (Ministerio de la Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 26) .

Servicio básicos.-Algunos indicadores de hábitat referentes a dotación de servicios básicos en la provincia del Carchi (ver cuadro siguiente) indica condiciones normales debido principalmente a que dos de los indicadores son alentadores, ya que, sobrepasan el 95% de accesibilidad, mientras que el acceso

a red pública de agua aún es insuficiente, existe aproximadamente un 22% de la población que no cuenta con este servicio básico.

Dotación de servicios básicos en Carchi

INDICADOR	%
HOGARES CON ACCESO A RED PUBLICA DE AGUA	78.12
HOGARES QUE CUENTAN CON UN SISTEMA ADECUADO DE ELIMINACIÓN DE EXCRETAS	95.87
VIVIENDAS CON SERVICIO ELÉCTRICO	96.78

Fuente: INEC - ENEMDU 2013

Elaborado por: Adriana Loachamín

Educación.- En cuanto a la educación en la provincia del Carchi, según ENEMDU 2013, la tasa de analfabetismo se encuentra en un nivel bajo (6,19%), así también se manifiesta que la mayoría de la población ha cursado escolaridad primaria (96,48%), pero la tasa de asistencia a educación secundaria es menor (84,88%). Sin embargo, el indicador poco alentador y preocupante de la provincia es la tasa de asistencia a educación superior, ya que es tan solo el 20, 54% de la población.

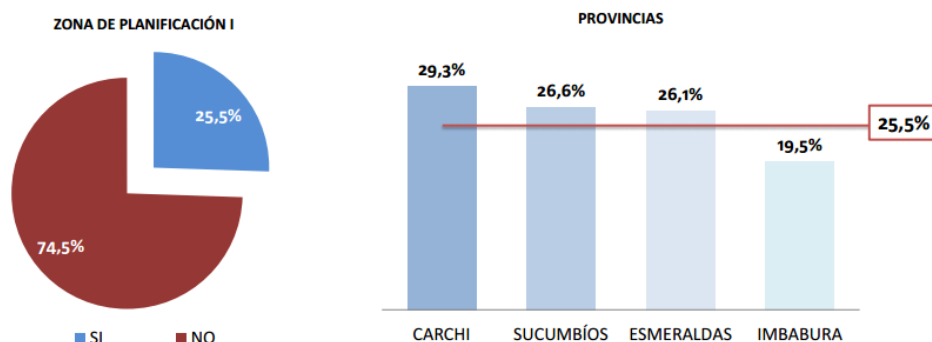
2.2.5. Fuerzas tecnológicas

Es importante resaltar que al momento de mencionar tecnología agrícola no se refiere únicamente al uso de tecnología de punta sino también a la importancia del trabajo científico en la agricultura, por ejemplo: investigación de nuevas técnicas de cultivo, sistemas de riego, control de plagas, enfermedades en los cultivos, uso de semillas certificadas, uso adecuado de plaguicidas, entre otras investigaciones; todo esto con el objetivo primordial de mejorar la producción agrícola.

Partiendo de esta definición, al analizar el área tecnológica del sector agrícola se puede observar no solo en la provincia del Carchi sino a nivel nacional, cuenta con tecnología tradicional e insuficiente para el desarrollo productivo del sector. Sin embargo, esta fuerza se convierte en una oportunidad de fuerte impacto para los almacenes comerciales agrícolas debido principalmente a la posibilidad de aprovechar la participación de mercado mediante la entrega de bienes y servicios requeridos por este sector o que no se encuentran completamente satisfechos, es decir, buscar nuevos nichos de mercado.

Como se muestra en el gráfico N° 4; según el INEC (ESPAC, 2012) determinó que solo el 29,3% de los productores en la provincia del Carchi accedieron a algún tipo de capacitación técnica para el uso de plaguicidas por primera vez, así también la fuente principal de asistencia para la zona de planificación I fueron las casas comerciales con 39,1%. Mientras que la participación del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) es tan solo del 7,1%, es decir, este organismo tiene poca o casi nula participación en el desarrollo productivo del sector agrícola. Aun cuando la misión del INIAP es “ Investigar, desarrollar tecnologías, generar procesos de innovación y transferencia tecnológica en el sector agropecuario, agroindustrial y de forestación comercial, para contribuir al desarrollo sostenible del Ecuador” (INIAP , 2014).

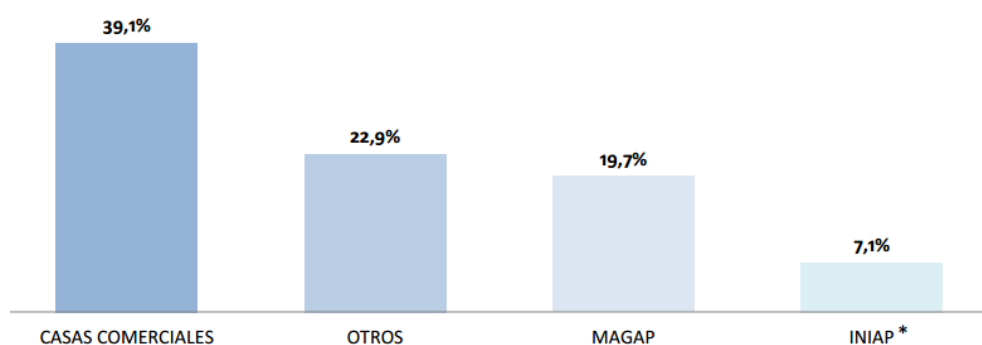
**Supervisión y/o capacitación técnica para la aplicación de plaguicidas
(aplicación por primera vez)**



Fuente: INEC- Encuesta del Uso de Plaguicidas y su destino final en la agricultura en la zona de planificación I 2012

Elaborado por: INEC

Instituciones que ofrecen capacitación zona de planificación I



Fuente: INEC- Encuesta del Uso de Plaguicidas y su destino final en la agricultura en la zona de planificación I 2012

Elaborado por: INEC

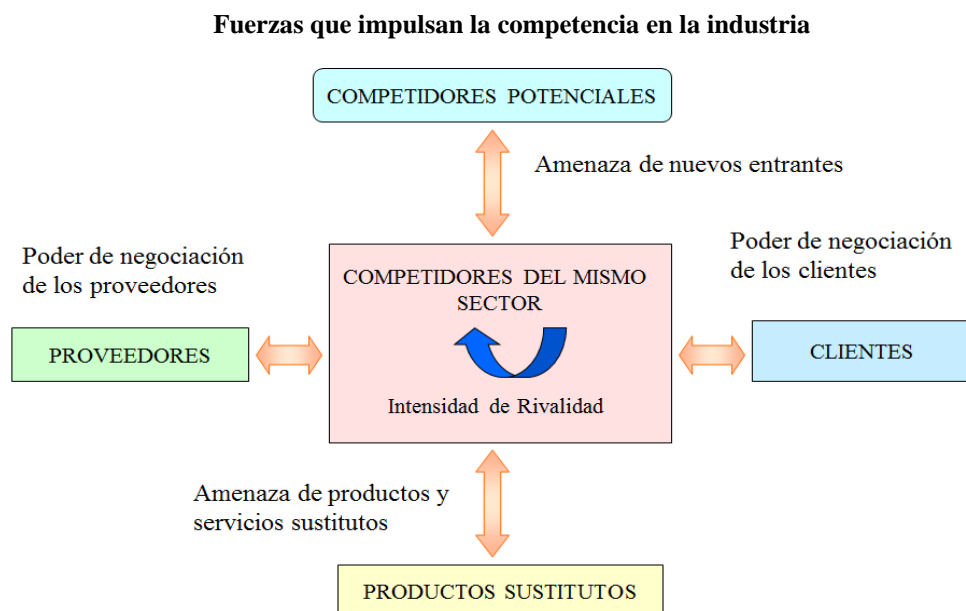
Sin embargo, el productor agrícola quien por su situación socioeconómica y la falta de capacitación no puede acceder a paquetes tecnológicos para la investigación agrícola; surge la iniciativa por parte de las casas comerciales y en conjunto con los almacenes agrícolas en satisfacer las necesidades del agricultor, realizando investigaciones agrícolas, análisis de suelo, comportamiento de productos, capacitaciones técnicas, charlas informativas, cuidados con el medio ambiente, entre otras actividades dirigidas al sector agrícola.

2.3. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE

2.3.1. Análisis Competitivo mediante modelo de 5 fuerzas de Porter.

Según (Porter M. , 2009, pág. 43) sostiene que la formulación de una "estrategia competitiva" consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno, su aspecto fundamental es la industria o industrias en las que una empresa compite. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes, dado a que afectan a todas las empresas del sector.

La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en el siguiente gráfico. El análisis de las principales características estructurales de las industrias determina la fortaleza de las fuerzas competitivas y por lo mismo la rentabilidad de una industria.



Porter (2009: pág 45) sostiene que competencia no son solo aquellos denominados directos si no también indica que los clientes, proveedores,

productos sustitutos, y competidores potenciales son todos rivales para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias del momento, así también éstas pueden cambiar gradualmente con el tiempo.

2.3.1.1. Rivalidad establecida (competidor 1,2,3)

Considerado un factor de amenaza alta ya que la rentabilidad del sector y en particular del negocio se ve afectada por la gran cantidad de competidores involucrados en la misma zona de acuerdo al catastro nacional de almacenes agrícolas año 2012, (ver anexo 2), existen 113 almacenes de insumos agropecuarios ubicados en la provincia del Carchi.

Los competidores actuales para **AGROMUNDO, S.C. ®** (matriz) ubicados en el cantón Tulcán son: 54 almacenes agrícolas, y por otro lado 20 almacenes en el cantón Montufar competencia actual para la sucursal de la empresa como resultado de una intensiva rivalidad entre los competidores se puede generar: “competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados por mejorar su posición” (Porter M. , 2009, pág. 58). Por la cual se deberá buscar una estrategia sustentable de diferenciación para generar ventaja competitiva.

La siguiente matriz permite analizar a competidores seleccionados calificando cada uno de los factores importantes en la industria, siendo: 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante. Además se realiza una ponderación a cada uno de los factores de acuerdo a la importancia que tengan para los clientes en la industria a analizar. Como resultado de esta valoración se puede medir la competitividad entre ellos, y al observar el gráfico "atributos valorados", el atributo más valorado con un 30% según los expertos en la industria es el asesoramiento técnico, seguido por la variedad de productos y precios con un 20% mientras que el stock de producto e infraestructura con un 15%.

Por tanto, se puede observar que la principal fortaleza de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, en comparación a los competidores seleccionados y debido al porcentaje de importancia es brindar asesoramiento técnico oportuno, mientras que los competidores tanto Fertiagro, Campo fértil como La casa de los abonos han sido calificados como debilidad importante dentro de este criterio. Sin embargo, AGROMUNDO, S.C. ®, es el único que tiene debilidad en precios frente a los 3 competidores seleccionados, mismos que han sido calificados como fortalezas. Por otro lado, se puede observar que actualmente AGROMUNDO, S.C. ® y La Casa de los abonos tienen una intensiva rivalidad en cuanto a la variedad de productos que comercializan, diferenciándose así del resto de la competencia.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

nro	INDUSTRIA: INSUMOS AGRÍCOLAS FACTORES	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Competidor 4	
			AGROMUNDO		FERTIAGRO		CAMPO FÉRTIL		CASA DE LOS ABONOS	
			Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	VARIEDAD DE PRODUCTOS	20%	4	0,800	2	0,400	2	0,400	4	0,8
2	PRECIOS	20%	2	0,400	3	0,600	3	0,600	3	0,6
3	ASESORAMIENTO TÉCNICO	30%	4	1,200	1	0,300	1	0,300	1	0,3
4	STOCK DE PRODUCTO	15%	4	0,600	3	0,450	3	0,450	3	0,45
5	INFRAESTRUCTURA	15%	3	0,450	1	0,150	1	0,150	4	0,6
TOTAL		100%		3,5		1,9		1,9		2,8

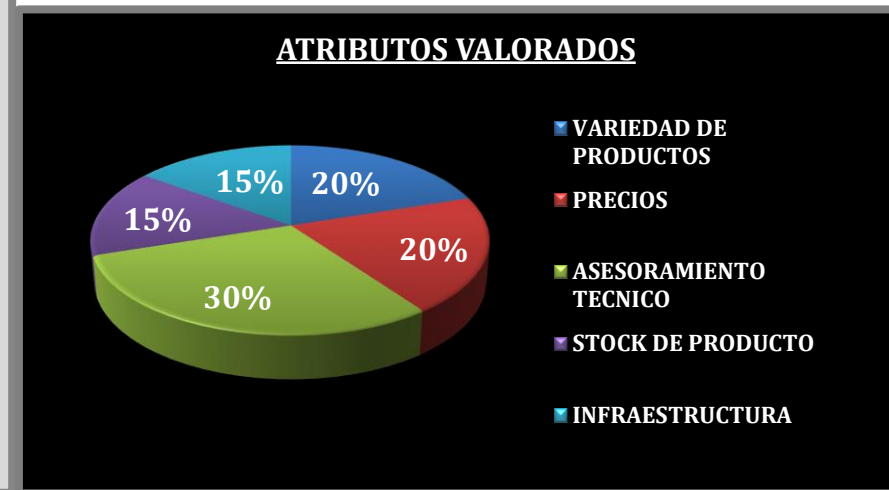
Fuente: Sprocket Consulting Group

Elaboración: Adriana Loachamín



Fuente: Sprocket Consulting Group

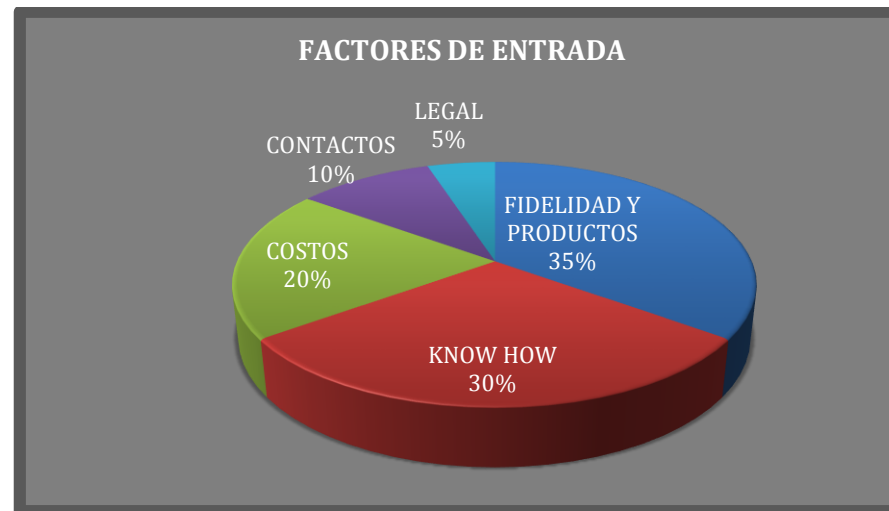
Elaborado por: Adriana Loachamín



2.3.1.2. Competidores potenciales (barreras de entradas)

ANÁLISIS DE BARRERAS DE ENTRADA											
100%	35,0%				30,0%	20,0%			10,0%		5,0%
BARRERAS	FIDELIDAD Y PRODUCTOS				KNOW HOW	COSTOS			CONTACTOS		LEGAL
	4,4				7	5,8			9,6		5
	100%				100%	100%			100%		100%
	CANTIDAD DE CLIENTES FIJOS	VALORES AGREGADOS	VARIEDAD	POSICIONAMIENTO	KNOW HOW	ECONOMÍAS DE ESCALA	COSTOS DE PROMOCIÓN	COSTOS DE MONTAJE E INFRAESTRUCTURA	ACCESIBILIDAD A CLIENTES	ACCESO A PROVEEDORES	FACILIDADES DE TRÁMITES Y LEGALIZACIÓN
	20,0%	30,0%	20,0%	30,0%	100%	20,0%	30,0%	50,0%	60%	40%	100%
6,0	3	3	7	5	7	4	5	7	10	9	5

Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaborado por: Adriana Loachamín



Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaborado por: Adriana Loachamín.

El mecanismo diseñado para identificar el grado de barrera de entrada es mediante la evaluación de una matriz; obtenida por medio de las entrevistas realizadas a líderes de opinión del mercado a estudiarse, donde se analizan algunas características consideradas como importantes para el estudio, las cuales poseen un grado de importancia y; la suma de todos los factores generó como resultado la calificación de 6, la cual representa un nivel medio-alto de barreras de entrada lo que dificulta el acceso a nuevos competidores, especialmente por la variable know how del mercado, que tiene una importancia significativa del 30% y calificada con el #7 como conocimiento alto que deben alcanzar los competidores si quieren formar parte de la cuota de mercado en la comercialización de insumos agrícolas.

Otro criterio son los costos representado por un 20% de importancia, el factor que mayor influencia tiene para impedir el ingreso de nuevos competidores y que han sido cuantificados como altos costos de inversión son: los costos de infraestructura y montaje, mismos que se encuentran asociados al tema legal con una estimación igual a 5 (facilidades y trámites de legalización normales), pues de acuerdo al artículo 17 de la ley de comercialización y empleo de plaguicidas, para el almacenamiento de plaguicidas se requiere de infraestructuras (locales comerciales y bodegas) amplias y con gran ventilación debido al nivel de toxicidad que se maneja en productos químicos.

Por otro lado, uno de los atributos más importantes son: “fidelidad y productos” con un 35%, dentro de este criterio fueron calificadas algunas variables con los siguientes resultados: presencia de pocos clientes fijos, pocos valores agregados al producto y un nivel de posicionamiento medio, este criterio constituye una debilidad para el sector, ya que, nuevos competidores podrían ingresar fácilmente.

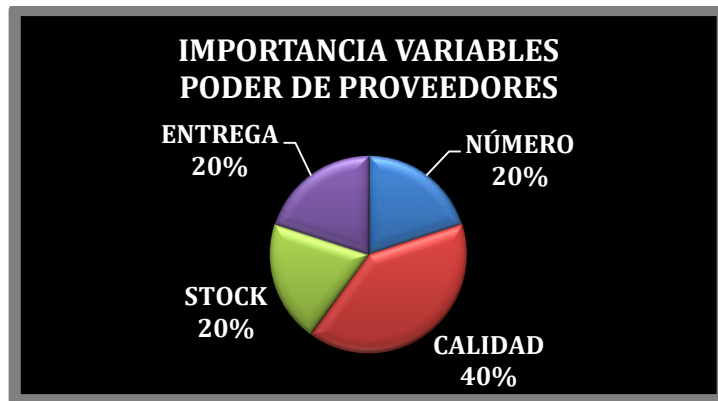
2.3.1.3. Poder de proveedores

El poder total de negociación que ejercen los proveedores actualmente según el análisis de proveedores, es aquel que se obtiene del promedio total de las siguientes variables: número de clientes, calidad, stock y entrega de los productos, a estas variables se les asigna un porcentaje de importancia con el objetivo de analizar cuál es la que más influye en el poder de negociación de los proveedores, generando como resultado un poder del 4,8 considerado como poder intermedio de acuerdo al siguiente análisis:

Proveedor de productos agroquímicos

ANÁLISIS DE PROVEEDORES				
100%	20%	40%	20%	20%
PODER	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	3	7	5	2
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	CALIDAD	STOCK	ENTREGA
	100%	100%	100%	40%
4,8	3	7	5	5

Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaboración: Adriana Loachamín



Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaboración: Adriana Loachamín

Como se puede observar la variable más importante relacionada al poder que tienen los proveedores hoy en día, es la calidad con un 40% y valorado con el #7 como alta calidad, es decir, el producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente, ya que contribuye al éxito de los clientes en el proceso de su actividad agrícola, sin embargo las siguientes variables (stock y entrega de productos) tienen una valoración igual al 20% y no representan una fuerte amenaza para la industria debido a la calificación asignada por los expertos con el #5 misma que tiene una equivalencia a: stock normal y entrega medianamente puntual, así también la variable ,cantidad de proveedores en la industria, con el mismo porcentaje de importancia (20%) es calificada con #3, siendo el #1 excesiva cantidad y #10 limitado número de proveedores, es decir, el número de proveedores corresponde a considerable, misma calificación que se respalda en el anexo 3 "nómina de proveedores", donde se muestra que existen al menos (49) casas comerciales de productos agroquímicos, por lo tanto los proveedores no tienen fuerte

influencia para establecer condiciones de negociación sobre los participantes de la industria.

2.3.1.4. Poder de clientes

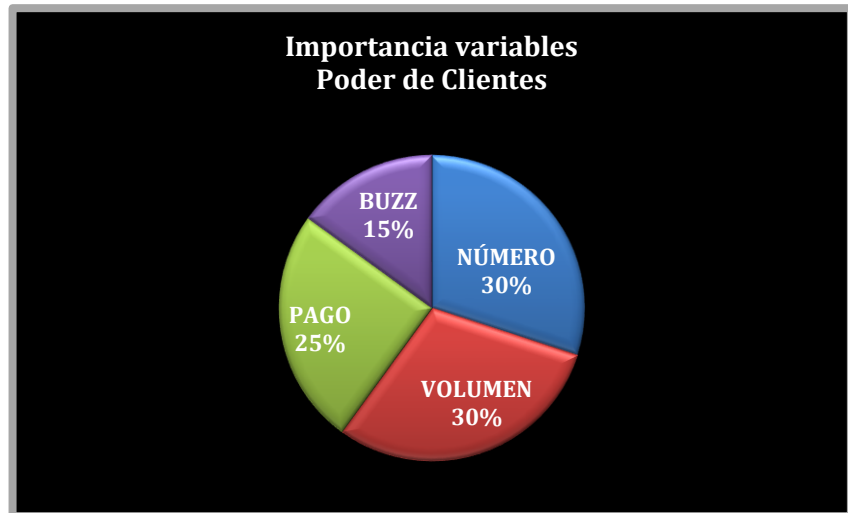
Como resultado de un profundo análisis a los clientes, se puede concluir afirmando que el poder de negociación que actualmente ejercen los clientes está considerado como intermedio, por el resultado total obtenido de 4,4 sobre 10 puntos. El poder total es aquel que se obtiene del promedio total de todas las variables.

Este análisis se muestra en la siguiente matriz, donde se asigna una calificación a cuatro variables de estudio: número existente de clientes, volumen de compra, puntualidad de pago y el buzz ó número de referidos que puede generar un cliente. A las variables se brindan un peso de importancia para poder analizar cuál es la que más influye en el poder de negociación de los clientes.

ANÁLISIS DE CLIENTES				
100%	30%	30%	25%	15%
PODER	NÚMERO	VOLUMEN DE COMPRA	PAGO	BUZZ
	3	5	5	5
	100%	100%	100%	100%
	NÚMERO	VOLUMEN	PAGO	NRO CONTACTOS
	100%	100%	100%	100%
	3	5	5	5

4,4

Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaboración: Adriana Loachamín



Fuente: Sprocket Consulting Group
Elaboración: Adriana Loachamín

Y como resultado de esta valoración se obtuvo que tanto el volumen de compra como el número de clientes representen cada uno un 30% de importancia, seguido por la puntualidad de pago con un 25% y el buzz con el 15%. Las variables de menor importancia han sido calificadas con el #5, mismas que corresponden un pago medianamente puntual y el buzz como cantidad de contactos promedio, es decir, no representan una fuerte amenaza tanto por el porcentaje de importancia como por las calificaciones asignadas.

Al momento el volumen de compra tiene una calificación de 5 por tener un volumen de compra promedio. Por otro lado se califica con #3 al número de clientes (ver anexo 4), siendo el #1 cantidad de clientes excesivos y #10 muy limitado número de clientes, asignada estas valoraciones se puede decir entonces que la industria no se encuentra amenazada por los mismos, ya que, no ejercen un altísimo poder de negociación principalmente porque las ventas no representan grandes volúmenes a un solo cliente (ver anexo 4).

Sin embargo, se debe tomar en cuenta un factor considerado como importante en este análisis, un grupo de compradores es poderoso si el producto que el grupo adquiere en la industria es estándar o indiferenciado (Porter M. , 2009, pág. 66), por lo que se puede decir que el principal producto de venta, plaguicidas o productos agroquímicos, de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, es estándar y existe la seguridad de que siempre encontrarán almacenes o proveedores de dicho producto y los clientes pueden enfrentar a una empresa contra otra.

2.3.1.5. Poder de sustitutos

Son bienes sustitutos aquellos productos que satisfacen la misma necesidad para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente. Todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los productos sustitutos limitan el potencial de una industria (Porter M. , 2009, pág. 65).

En la actualidad existen en el mercado una diversidad de productos orgánicos que podrían ser considerados como principal sustituto de la agricultura tradicional donde se utilizan productos agroquímicos, los alimentos orgánicos son aquellos productos agrícolas o agroindustriales que se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados "orgánicos". Estos procedimientos tienen como objetivo

principal la obtención de alimentos sin aditivos químicos ni sustancias de origen sintético y una mayor protección del medio ambiente por medio del uso de técnicas no contaminantes.

A continuación se muestra la matriz que permite analizar el poder influyente que tiene actualmente el producto sustituto, estimando calificaciones a las 5 P's del producto orgánico, cada atributo ha sido determinado, por el especialista entrevistado, porcentajes de importancia obteniendo como resultado: un 40% al producto, seguido con un 20% tanto a precio como servicio y un 15% a plaza y promoción.

El poder total adquirido para productos orgánicos, como único producto sustituto, ha sido de 4,9 representando un poder intermedio de influencia en el mercado de estudio siendo 10 altísimo poder.

La matriz permite evaluar al producto sustituto como un producto muy innovador (10) pero levemente utilizados como tradición (3); el precio ha sido considerado por los especialistas como costoso en relación al valor recibido, lo cual genera una gran barrera para que el producto sustituto ingrese al mercado, así también el principal servicio referenciado fue el asesoramiento técnico calificado como servicio normal (5).

PRODUCTO SUSTITUTO N° 1:				PRODUCTOS ORGÁNICOS							
ANÁLISIS DE SUSTITUTOS											
100%	30,0%		15,0%		15,0%		20,0%	20,0%			
PODER	PRODUCTO		PLAZA		PROMOCIÓN		PRECIO	SERVICIO			
	7,2		3,6		4,1		3	5			
	100%		100%		100%		100%	100%			
	INNOVACIÓN	TRADICIÓN	ACCESIBILIDAD	COBERTURA	POSICIONAMIENTO	PUBLICIDAD	PRECIO	ASESORAMIENTO TÉCNICO			
	60,0%		40,0%		65%		35%		45%	55%	100%
4,9	10	3	5	1	3	5	3	5			

Fuente: Sprocket Consulting Group
 Elaborado por: Adriana Loachamín

Dentro de los atributos con menor porcentaje de importancia pero que indican grandes impedimentos para el ingreso del producto sustituto se encuentra un posicionamiento deficiente (3) y publicidad limitada (5), por otro lado dentro del atributo plaza se tiene una cobertura local limitada y poco accesible, el análisis de esta matriz permitirá decidir si se atacará el producto sustituto con una estrategia o si se planificará una estrategia incluyéndolo como factor esencial (Porter M. , 2009, pág. 65).

2.4. MATRIZ DOFA DEFINITIVA

Se entiende por matriz DOFA: La estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

En base a la matriz perfil de capacidad interna (PCI), el análisis externo (POAM) y el análisis competitivo mediante modelo de 5 fuerzas de Porter, se procede a realizar una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis, utilizando una hoja de trabajo que permitió la clasificación en debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas (DOFA). A continuación se muestra los resultados obtenidos:

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política para el desarrollo del país. • Apoyo del gobierno actual en el cambio de la matriz productiva privilegiando a la producción nacional. • Restricción a las importaciones. • Participación de los almacenes agrícolas en investigaciones para el desarrollo productivo. • Asesoramiento técnico eficaz por parte de AGROMUNDO, S.C. ®. • Número de proveedores considerable, no tienen fuerte influencia para establecer condiciones de negociación sobre los participantes de la industria. • Cantidad considerable de clientes, con volúmenes de compra normales y fácil acceso a los mismos. • Altas barreras de ingreso para nuevos competidores a la industria principalmente por Know how (conocimiento alto). 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación PIB nacional decreciente; para 2015 mayor esfuerzo para mantener los niveles de actividad y crecimiento de la economía. • Ubicación geográfica desfavorable por encontrarse en zona fronteriza. • Los productores agrícolas no poseen remuneración fija sino perciben ingresos por las ganancias económicas que les deja la producción. • La mano de obra en la provincia del Carchi es un factor que tiene muchas variaciones durante todo el año. • Nivel de educación en la provincia del Carchi deficiente. • Tecnología tradicional e insuficiente para el desarrollo productivo del sector tanto a nivel regional como nacional. • Gran cantidad de competidores involucrados en el mercado de la empresa AGROMUNDO, S.C. ®. • El principal producto de venta (plaguicidas) es estándar o indiferenciado.
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes políticas internas para el ingreso de nuevos productos a la compañía. • Alto acceso a capacidad de endeudamiento • Eficaz experiencia técnica dentro del giro del negocio. • Flexibilidad de la estructura organizacional. • Existencia de sistemas de control dentro de la organización. • Acceso a rotación interna del personal a las distintas gerencias. • Presencia de retorno de la inversión y rentabilidad. • Habilidad para manejar fluctuaciones económicas. • Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación estratégica por parte de la directiva. • Ausencia de programas post venta. • Nivel académico del personal incompleto. • Poca liquidez y falta de fondos internos en ciertas épocas del año. • Insuficiente capacidad para la evaluación y pronóstico del medio. • Carencia de una óptima comunicación y control gerencial. • Escasa lealtad de clientes.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según Naresh K. Malhotra (2008: pág 7) define a la investigación de mercados como: "la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing".

Un mercado es: "el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" (Kotler & Amstrong, 2012, pág. 9)

El diseño de investigación que se lleva a cabo en la investigación de mercados para el caso: **AGROMUNDO, S.C. ®**, incluye los siguientes pasos:

- a. Recopilación de datos secundarios
- b. Entrevistas con los expertos
- c. Observación
- d. Obtención de datos cuantitativos mediante encuestas.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del análisis interno y externo de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** se identificaron debilidades y amenazas de alto impacto para la empresa, tales como: poca lealtad por parte de los clientes (factor decisivo en la dinámica del negocio), existencia de muchos competidores, el producto principal del mercado (plaguicidas), es un producto estándar y con carencia de valores agregados al producto mismo. La falta de conocimiento sobre las características del mercado al que se dirige la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** y los factores que determinan la compra generan una desventaja frente a la competencia y son la causa principal para realizar una investigación sobre el mercado de insumos agrícolas.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los principales objetivos para la presente investigación son:

- Analizar al mercado de insumos agrícolas
- Determinar criterios base para la segmentación
- Fijación o identificación de segmentos atractivos
- Conocer las características del mercado meta
- Determinar el o los beneficios buscados y esperados de los clientes en la compra de insumos agrícolas.
- Detectar oportunidades de crecimiento

3.3 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

Existen diversas clasificaciones o tipos de mercados según sean los criterios aplicados, para la siguiente investigación se utilizará el criterio según *el tipo de producto ofrecido*. Dentro de este criterio el mercado dependerá del uso dado al producto por parte del usuario del mismo, quien determinará la diferenciación entre bienes de consumo y bienes industriales.

Mercado de bienes de consumo.-Los mercados de consumo están integrados por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. Por lo tanto, aquí podemos englobar innumerables productos de todo tipo.

Mercado de bienes industriales.- estos mercados están formados por individuos y organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, arriendan o suministran a otros. Las principales industrias que hacen parte del mercado industrial son: agricultura, ganadería, pesca, minería, construcción, entre otros. Bajo estos criterios se puede decir que la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** se dirige a un mercado industrial, como es el mercado de insumos para la agricultura en la provincia del Carchi.

El mercado industrial tiene algunas ventajas que los distinguen de otros mercados como por ejemplo:

- La publicidad no es decisiva en la compra de productos industriales.
- Las especificaciones del producto industrial son más importantes que el precio.
- La compra del cliente industrial es más racional que emocional.
- La demanda de bienes industriales proviene de la demanda de consumo.

- Las personas que venden en mercados industriales son especialistas, poseen un alto conocimiento del producto, son llamados asesores técnicos más que vendedores.

3.4 MERCADO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Para esta investigación las fuentes de datos que proporcionan la siguiente información son las fuentes secundarias, es decir, son datos proporcionados directamente por la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

El mercado de insumos agrícolas está conformado principalmente por agricultores, productores, productos (agroquímicos, abonos, fertilizantes), maquinaria agrícola, almacenes agrícolas.

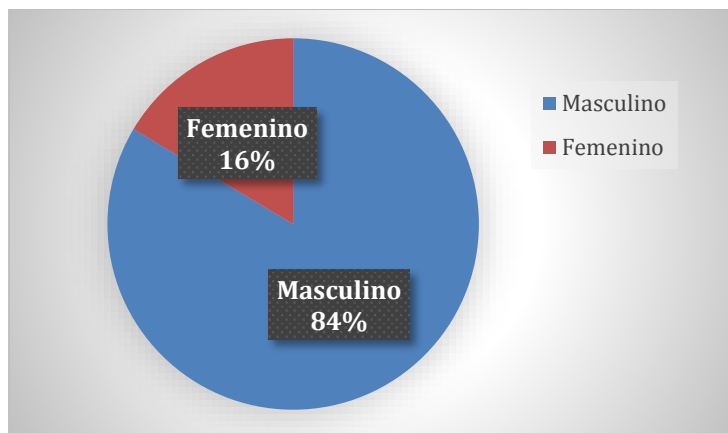
Productores agrícolas

Según el (INEC) una persona productora es: “la persona natural o jurídica que tiene la responsabilidad del aprovechamiento de la UPA le corresponde la iniciativa técnica y económica (por ejemplo, como propietario) de la misma o compartirla con otros (como aparcerero)”.

Unidad de producción agropecuaria (UPA).- Es la extensión de tierra dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria.

Sexo de la persona productora en la provincia del Carchi

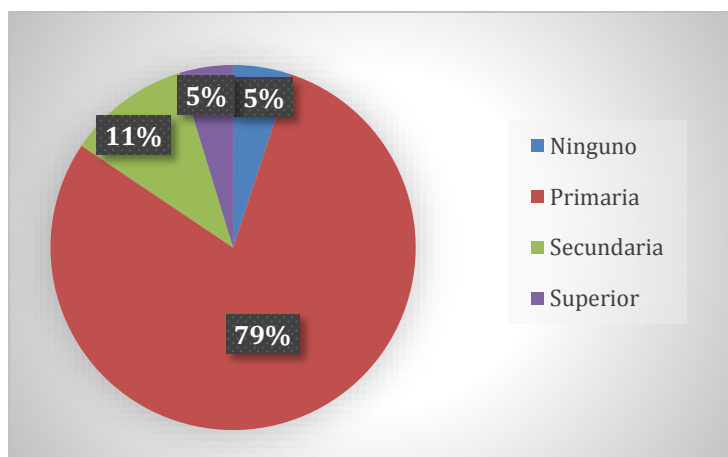
Según el III Censo Agropecuario en la provincia del Carchi el género se divide en: masculino = 10. 742 y femenino = 2.118, es decir, el 84% de los productores agrícolas son hombres.



Fuente: INEC- III Censo Nacional Agropecuario Datos Carchi-Ecuador
Elaborado por: Adriana Loachamín

Nivel de instrucción formal de los productores en la provincia del Carchi

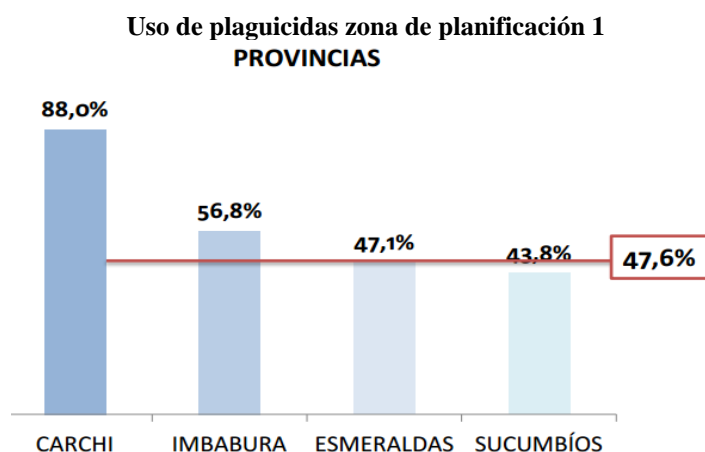
Como se puede observar en el siguiente gráfico apenas el 5% de los productores tienen nivel educativo superior. La mayor parte únicamente ha cursado educación primaria (79%).



Fuente: INEC- III Censo Nacional Agropecuario Datos Carchi-Ecuador
Elaborado por: Adriana Loachamín

3.5 USO DE AGROQUÍMICOS EN LA ZONA DE PLANIFICACIÓN 1

El INEC considera que uno de los principales problemas identificados en la Zona de Planificación I (Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos) son las inadecuadas prácticas agrícolas, por lo que proporciona la siguiente información sobre uso de plaguicidas. Como se puede observar en el siguiente gráfico se obtuvo como resultado a la provincia del Carchi como la provincia que más utiliza plaguicidas en sus plantaciones con un 88% a diferencia del resto de provincias (INEC, 2012, pág. 6).

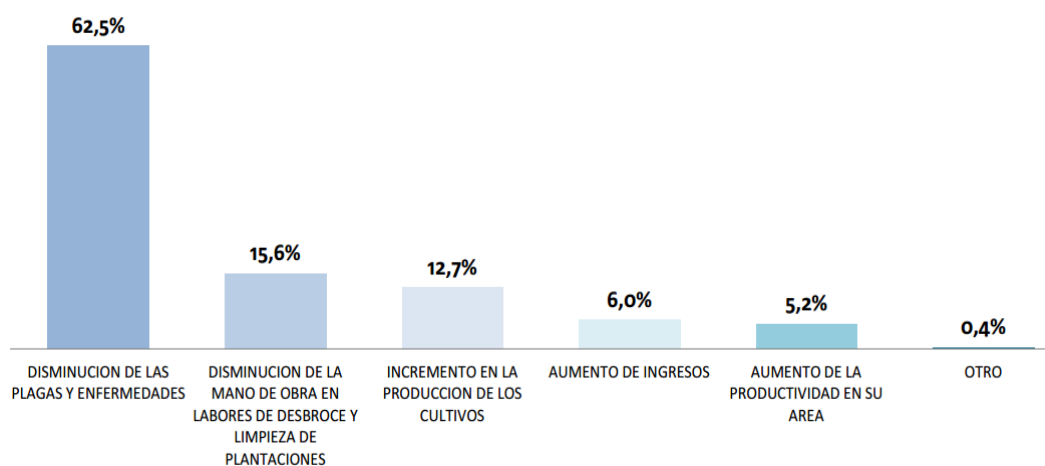


Fuente: INEC- Encuesta del Uso de Plaguicidas y su destino final en la agricultura en la zona de planificación I 2012
Elaborado por: INEC

3.5.1 Beneficios esperados por la aplicación de plaguicidas

De acuerdo a la encuesta realizada por el INEC en la zona de planificación I el 62,5% de los productores utilizan plaguicidas en las UPAS con la finalidad de disminuir plagas y enfermedades en sus plantaciones antes que incrementar la producción de los cultivos o el aumento de ingresos.

Beneficios que se espera por la aplicación de plaguicidas zona de planificación I

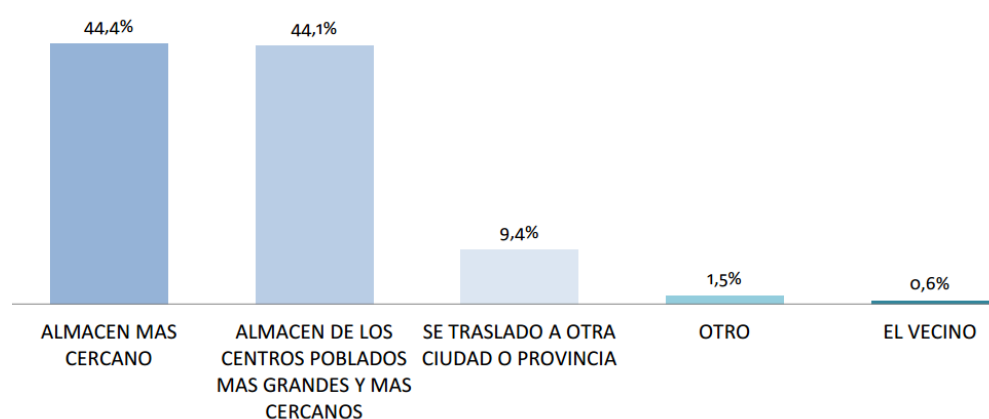


Fuente: INEC- Encuesta del Uso de Plaguicidas y su destino final en la agricultura en la zona de planificación I 2012
Elaborado por: INEC

3.5.2 Lugar donde compran plaguicidas

Como se muestra en el siguiente gráfico, el 44,4% de los productores compran plaguicidas en el almacén agrícola más cercano, mientras el 44,1% en centros poblados más grandes y más cercanos para las provincias donde se realizó la encuesta.

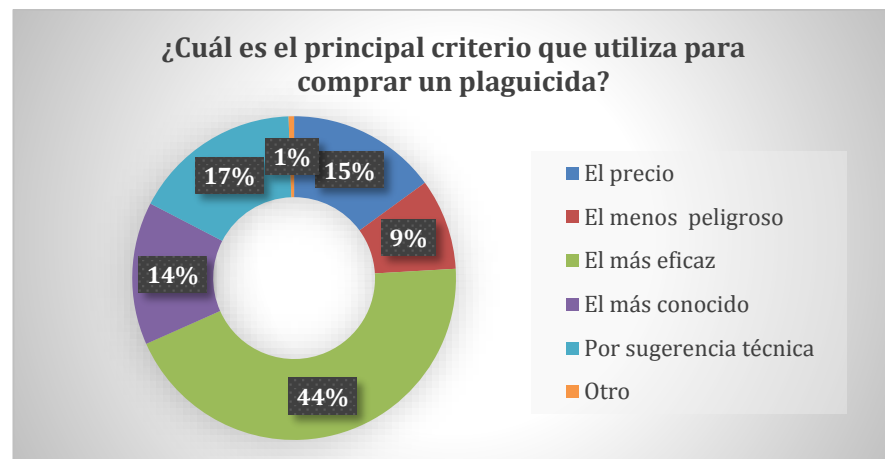
Lugar donde generalmente compran plaguicidas zona de planificación I



Fuente: INEC- Encuesta del Uso de Plaguicidas y su destino final en la agricultura en la zona de planificación I 2012.
Elaborado por: INEC

3.5.3 Criterios para comprar un plaguicida a nivel nacional

Según la ESPAC 2013, el criterio para comprar un plaguicida a nivel nacional principalmente es la eficacia del producto antes que el precio. El precio para este mercado no es un criterio relevante como se muestra a continuación:



Fuente: ESPAC 2013

Elaborado por: Adriana Loachamín

3.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para Kotler et (2012: pág 80) la segmentación de mercado implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas.

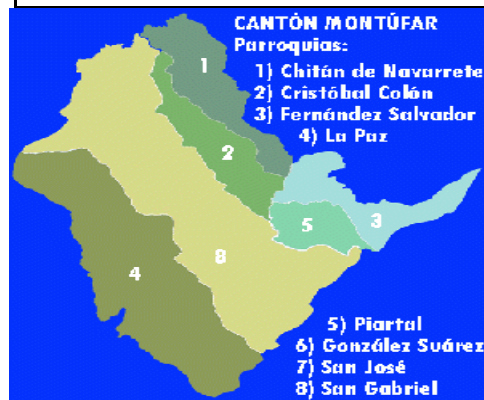
A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficientes y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. El procedimiento de segmentación, descompone el mercado de referencia en

subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivo.

Las variables que generalmente se usan para segmentar los mercados industriales son múltiples. Sin embargo, los criterios se deben ajustar a las necesidades propias de la empresa. **AGROMUNDO, S.C. ®** utiliza principalmente los factores geográficos y demográficos por ser medibles y accesibles, ya que a los productores agrícolas se los puede medir según sus UPAs, la ubicación geográfica, y además se puede acceder a ellos de una manera directa.

3.6.1 Segmentación geográfica.- Muchas organizaciones segmentan su mercado a partir de algún criterio geográfico: región del censo, tamaño de la ciudad, zona urbana, suburbana o rural; se puede operar en una o dos áreas, o en todas. Varias venden sus productos exclusivamente en una región geográfica limitada (Manene, 2015). Bajo este criterio, la ubicación geográfica delimitada para la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, es la siguiente:

Segmentación geográfica		
Provincia:	EL CARCHI	
Cantones:	TULCÁN	MONTÚFAR
Productores agrícolas ubicados en la provincia del Carchi, en los cantones: Tulcán y Montúfar.		



3.6.2 Segmentación demográfica.- es el siguiente paso a dar en la segmentación de mercados industriales, se refiere a la segmentación basada en variables tales como: actividad de la empresa, tamaño, localización demográfica, entre otros. Los segmentos de mercado basados en la demografía dependen más de factores descriptivos que de factores causales y por lo tanto esos factores no son los óptimos para diseñar estrategias de segmentación, solo deben ser el primer paso hacia un método más integral (Ayala, 2015).

Segmentación demográfica	
Actividad	Comerciante Agricultor Otro
Uso de plaguicidas	80% de la población
Tamaño de compradores	Según las UPAs
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de 2 Ha 2. De 2 hasta menos 3 Ha 3. De 3 hasta menos 5 Ha 4. De 5 hasta menos 10 Ha 5. De 10 Ha en adelante
	Según tipo de cultivo
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papa 2. Maíz 3. Fréjol 4. Arveja 5. Cebada

3.6.3 Segmentación por beneficios (ventajas buscadas): es un criterio en la que es necesario averiguar cuáles son los principales beneficios que busca la gente dentro de cierta clase de productos. Esta segmentación implica la valoración de las motivaciones que inciden en la decisión de compra, así como los aspectos que en su momento la pueden llegar a limitar o condicionar (Gonzales, 2015).

Para el caso **AGROMUNDO, S.C. ®** los principales factores que pueden incidir en la decisión de compra de insumos agrícolas en el almacén son:

1. Asesoría técnica (campo)
2. El precio
3. La variedad de productos
4. Acceso a crédito
5. Ofertas especiales
6. Atención al cliente (almacén)

3.7 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra a continuación se definen los principales conceptos:

Población: es el conjunto total de elementos que tienen una característica común.

La población puede ser finita e infinita. Es población finita cuando se conoce con precisión el número de elementos que lo integran, mientras que la población infinita es aquella que a pesar de estar delimitada por un número de integrantes, no se conoce el número de elementos que lo integran (Suarez, s.f).

Muestra: La muestra es un subconjunto de la población que debe ser representativa, adecuada y válida. Se dice que es representativa cuando todos y cada uno de los elementos de la población pueden ser tomados en cuenta para ser parte de la muestra, mientras que, adecuada y válida, cuando permite establecer un mínimo de error respecto a la población (Suarez, s.f).

Determinación de la población: para la presente investigación se determina que la población está constituida por personas poseedoras de unidades de producción

agropecuarias (UPAs), de acuerdo al último censo agropecuario; la provincia del Carchi cuenta con el siguiente número de productores en actividades agrícolas divididos de la siguiente manera:

	PRODUCTORES
De la provincia del Carchi por actividades agrícolas	10.852
Cantón Tulcán	2394
Cantón Montúfar	2565
Población (N)	4959
Fuente: III Censo Nacional Agropecuario -Datos Carchi Elaborado por: Adriana Loachamín	

Determinación de la muestra

Por lo tanto, se considera como población finita y se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{\{(N - 1) * e^2\} + (p * q * Z^2)}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño del target, considerado dentro de la selección del perfil.

p = probabilidad de éxito (0.8) según el censo Magap

q = probabilidad complementaria (1-0.80) 0.20

Z = nivel de confiabilidad, que en este caso será de 95%, mismo que equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral, mismo que queda a criterio del encuestador y en este caso será del 5%.

Aplicación de la fórmula: El resultado obtenido sobre el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas se de 234 personas productoras en los cantones de Montúfar y Tulcán de la provincia del Carchi.

3.8 DISEÑO DE LA ENCUESTA

El formato de la encuesta para esta investigación consta de 5 preguntas de opción múltiple, es decir que, se presentan en cada una de ellas algunas opciones en donde el encuestado debe elegir aquella con la que se identifique y una pregunta abierta (ver anexo 5).

PROBLEMA:

Establecer cuáles son las características del mercado de insumos agrícolas en la provincia del Carchi.

OBJETIVOS:

1. Determinar el perfil más atractivo
2. Conocer las características del comportamiento de compra
3. Conocer las formas más eficaces de comunicarse con el mercado potencial

3.9 TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

PREGUNTA N°1:

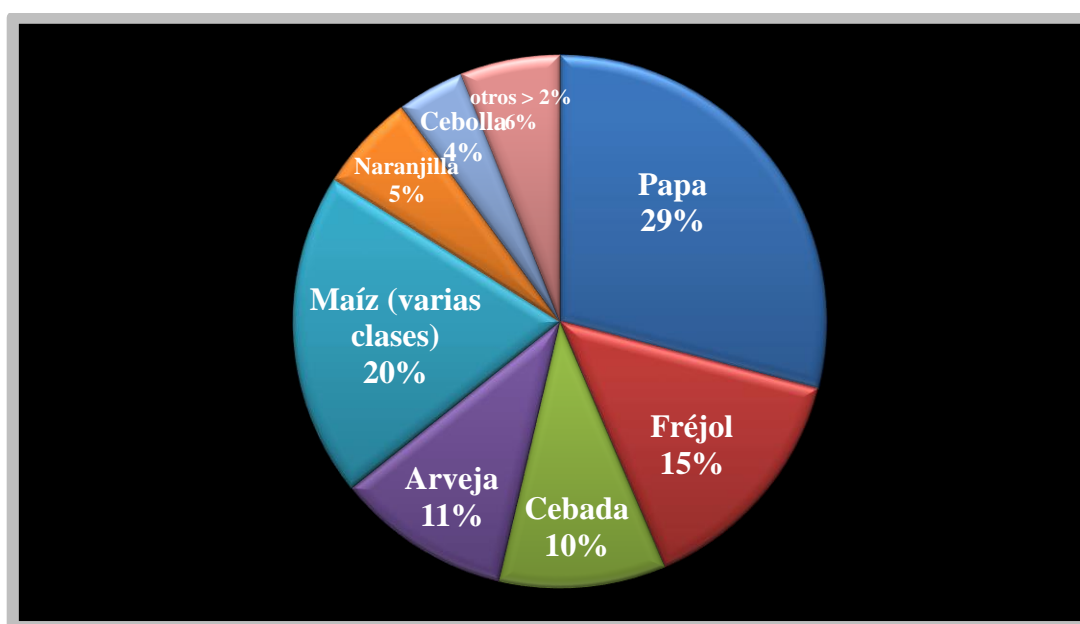
Tabla No. 1 Productos cultivados en la Provincia del Carchi

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Productos	Fréjol	53	14.7%	22.7%
	Papa	103	28.6%	44.2%
	Naranjilla	17	4.7%	7.3%
	Cebada	35	9.7%	15.0%
	Arveja	38	10.6%	16.3%
	Maíz	71	19.7%	30.5%
	cebolla	22	6.1%	9.4%
	otros	21	5.8%	9.0%
Total		360	100.0%	154.5%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Productos cultivados



El principal cultivo en la zona de la provincia del Carchi estudiada, según la investigación realizada es la papa con un 29% seguido por el maíz, estos dos cultivos suman cerca del 50%, mientras que el 50% restante se dividen en varios cultivos. Es importante indicar que dentro de la clasificación “otros cultivos” se puede encontrar: habas, la caña de azúcar, plátano, representando un porcentaje menor al 2%, es decir, estos cultivos no son representativos en la provincia.

PREGUNTA N°2:

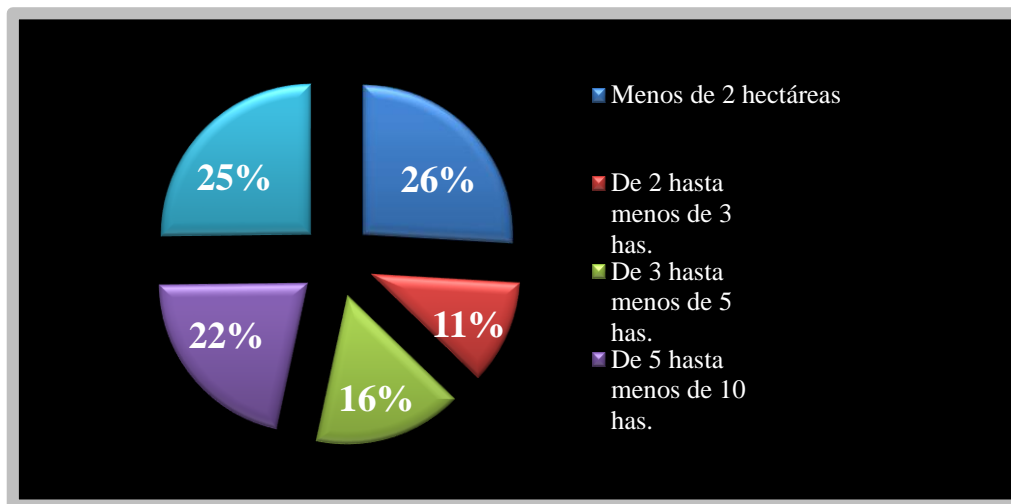
Tabla No. 2 Área de terreno cultivado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 Ha.	62	26.2	26.2
	De 2 hasta menos 3 Ha.	26	11.2	37.3
	De 3 hasta menos 5 Ha.	37	15.9	53.2
	De 5 hasta menos 10 Ha.	51	21.9	75.1
	De 10 Ha en adelante.	58	24.9	100.0
	Total	234	100.0	100.0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Unidades Productivas Agrícolas (UPAS)



Para identificar a los diferentes productores se clasifica a los mismos de acuerdo al tamaño de sus unidades productivas agrícolas (UPAs) dando como resultados para la provincia del Carchi que, tanto el productor pequeño (menos de 2 hectáreas) como el grande productor (Desde 5 hectáreas en adelante) tienen un porcentaje de participación en el mercado agrícola del 73%, es decir, la posible demanda se centra principalmente en estos productores.

PREGUNTA N°3:

Como se menciona en el capítulo I, las principales líneas de productos para la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, fueron clasificadas de acuerdo al organismo que controla la sustancia química de origen natural o sintético (plaguicida o fitosanitario) en los cultivos y productos agrícolas. Por tal motivo, se procede a investigar la frecuencia de compra por parte de los productores agrícolas de la provincia del Carchi dentro de la siguiente clasificación: fungicidas, insecticidas, herbicidas, coadyuvantes, Bioestimulantes, fertilizantes y semillas.

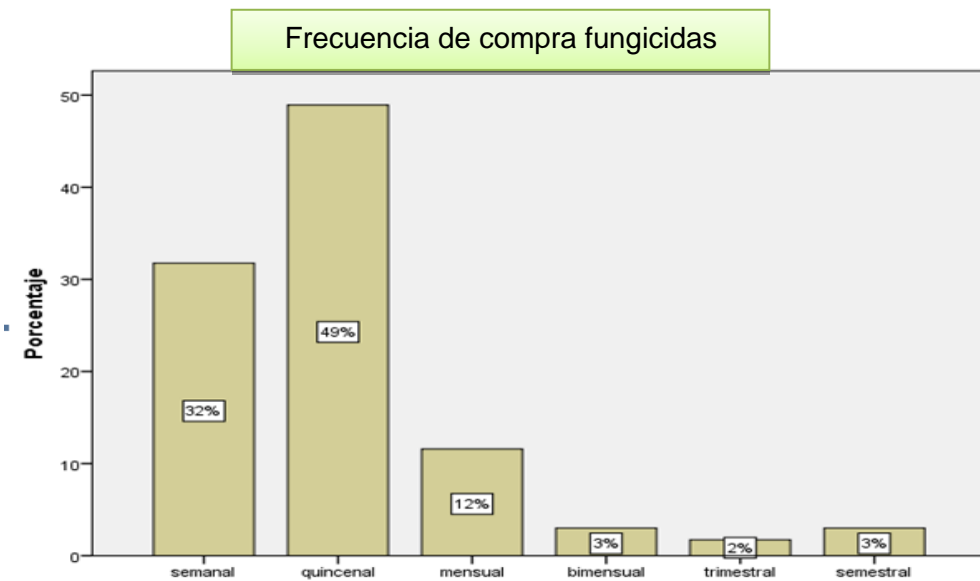
Frecuencia de compra – Fungicidas:

Tabla No. 3 Frecuencia de Compra: Fungicidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semanal	74	31,6	31,6	31,6
quincenal	114	48,7	48,7	80,3
Mensual	27	11,5	11,5	91,9
bimensual	8	3,4	3,4	95,3
Trimestral	4	1,7	1,7	97,0
semestral	7	3,0	3,0	100,0
Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



En el mercado de fungicidas cerca del 50% demandan quincenalmente este plaguicida, mientras que una parte significativa (32%) demanda en forma semanal, es decir, el 80% compra fungicidas de 2 a 4 veces en un mes; y tan solo menos del 20% demanda este producto en un periodo superior a un mes.

La frecuencia de compra de fungicidas de acuerdo a los expertos puede estar asociado al uso del mismo según su campo de aplicación: uso para desinfección del suelo o para aplicación sobre las plantas, es decir, el uso de fungicidas será antes, durante y después de la siembra.

Tabla N°4 Frecuencia de compra- fungicidas por productores

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra fungicidas						Total
		semanal	quincenal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	
Menos de 2 Ha	Recuento	20	35	3	1	1	1	61
	% dentro de: menos de 2 ha	33%	57%	5%	2%	2%	2%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	11	11	3	1	0	0	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	42%	42%	12%	4%	0%	0%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	16	9	7	3	2	0	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	43%	24%	19%	8%	5%	0%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	13	26	7	1	1	3	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	25%	51%	14%	2%	2%	6%	100%
De 10 Ha en adelante	Recuento	14	33	7	2	0	3	59
	% dentro de: 10 ha en adelante	24%	56%	12%	3%	0%	5%	100%
TOTAL		74	114	27	8	4	7	234

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

De acuerdo a la investigación realizada se observa los siguientes resultados:

- ✓ Para los productores que tienen UPAS menor a 2 ha. La frecuencia de compra de fungicidas es más del 50% en forma quincenal, así como también para los productores de 5 hectáreas en adelante.
- ✓ Es importante tomar en cuenta que los productores de 2 hasta menos de 5 ha. Son los que principalmente demandan este producto con mayor frecuencia en el mes (4 veces) en comparación al resto de productores.

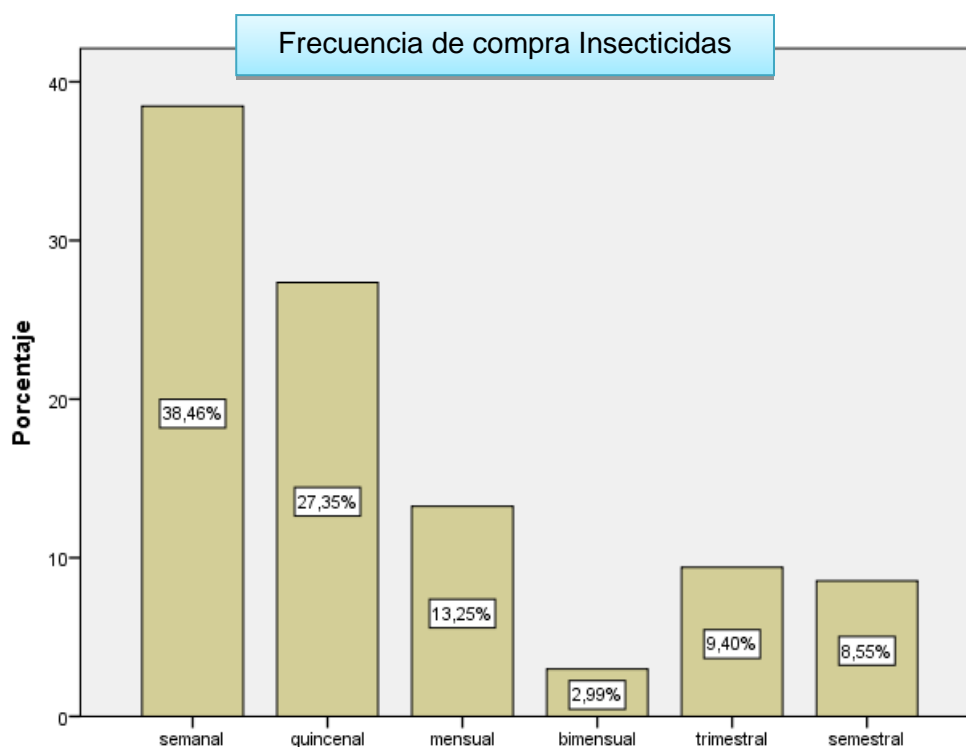
Frecuencia de compra insecticidas:

Tabla No. 5 Frecuencia de compra insecticidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	90	38,5	38,5	38,5
	Quincenal	64	27,4	27,4	65,8
	Mensual	31	13,2	13,2	79,1
	Bimensual	7	3,0	3,0	82,1
	trimestral	22	9,4	9,4	91,5
	semestral	20	8,5	8,5	100,0
	Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



En cuanto al producto agroquímico insecticida la compra principalmente se realiza cada semana, seguida por la opción de comprar cada 15 días. Sumando estos resultados representan más del 60% es decir, la demanda regularmente es menor a un mes. Por otro lado, la frecuencia de compra de insecticidas en forma trimestral y semestral posee una participación muy cercana la una de la otra y aun cuando no representan un parte significativa la demanda mayor a un mes ya no es nula.

Tabla No 6. Frecuencia de compra - insecticidas por tamaño de UPAs

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra insecticidas						Total
		semanal	Quincenal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	
Menos de 2 Ha	Recuento	24	15	9	2	7	4	61
	% dentro de: menos de 2 ha	39%	25%	15%	3%	11%	7%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	11	10	2		2	1	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	42%	38%	8%	0%	8%	4%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	16	7	5		5	4	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	43%	19%	14%	0%	14%	11%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	16	19	6		5	5	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	31%	37%	12%	0%	10%	10%	100%

De 10 Ha en adelante	Recuento	23	13	9	5	3	6	59
	% dentro de: 10 ha en adelante	39%	22%	15%	8%	5%	10%	100%
TOTAL	Recuento	90	64	31	7	22	20	234

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Realizando una comparación entre la demanda de los distintos productores agrícolas clasificados de acuerdo a su tamaño de UPAs, se puede decir que la mayoría de ellos demandan primordialmente insecticidas 4 veces en un mes en un porcentaje cercano al 40%, es decir, la frecuencia de compra es frecuente en casi todos los productores, a excepción de aquellos productores que tienen de 5 hasta menos de 10 UPAs ya que demandan este plaguicida principalmente cada 15 días en comparación al resto.

Frecuencia de compra herbicidas:

Tabla No. 7 Frecuencia de compra herbicidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	104	44,4	44,4	44,4
	quincenal	40	17,1	17,1	61,5
	Mensual	27	11,5	11,5	73,1
	bimensual	12	5,1	5,1	78,2
	trimestral	10	4,3	4,3	82,5
	semestral	41	17,5	17,5	100,0
	Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

La frecuencia de compra para los herbicidas proporciona como resultado que gran parte de la demanda lo realiza de forma semanal seguida por la semestral. Sin embargo, la demanda semestral (18%) de este plaguicida tiene un porcentaje muy cercano a la frecuencia de compra quincenal (17%).

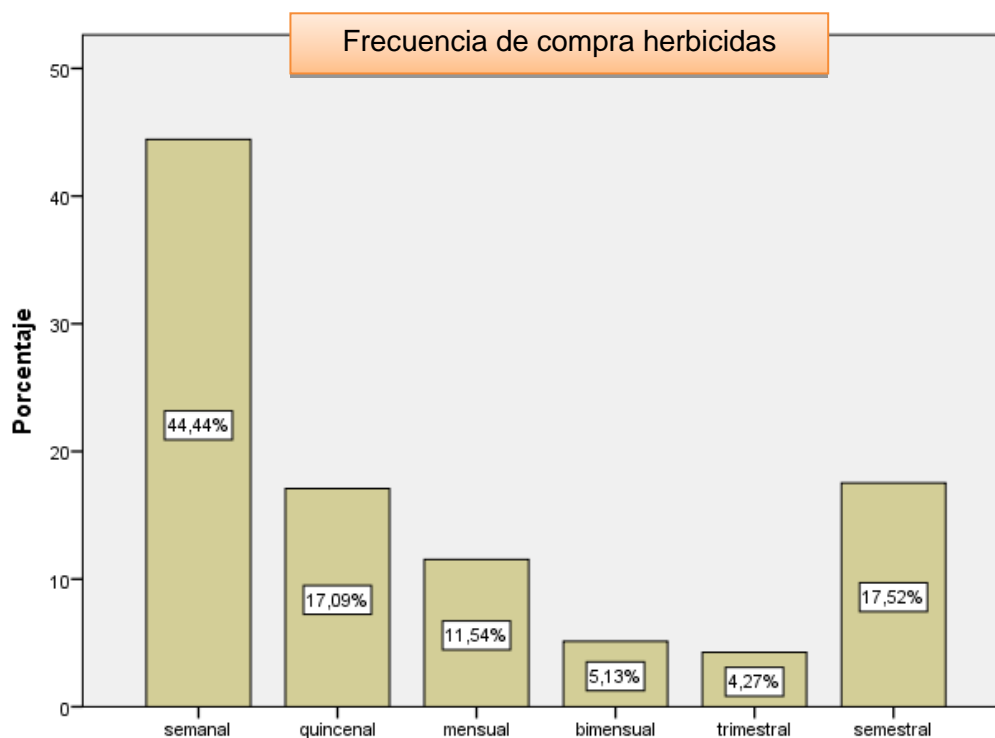


Tabla No. 8 Frecuencia de compra - herbicidas por tamaño de UPAs.

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra herbicidas						Total
		semanal	quincenal	mensual	bimensual	Trimestral	semestral	
Menos de 2 Ha	Recuento	22	17	8	4	2	8	61
	% dentro de: menos de 2 ha	36%	28%	13%	7%	3%	13%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	13	4	4	2	1	2	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	50%	15%	15%	8%	4%	8%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	17	7	2	1	0	10	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	46%	19%	5%	3%	0%	27%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	21	6	8	1	4	11	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	41%	12%	16%	2%	8%	22%	100%
De 10 Ha en adelante	Recuento	31	6	5	4	3	10	59
	% dentro de: 10 ha en adelante	53%	10%	8%	7%	5%	17%	100%
TOTAL		104	40	27	12	10	41	234

En una comparación entre los distintos productores agrícolas según el tamaño de sus UPAS, los productores que demandan en un 50% herbicidas en forma semanal principalmente son aquellos que tienen de 2 hasta menos de 3 ha. y aquellos que tienen de 10 ha. en adelante.

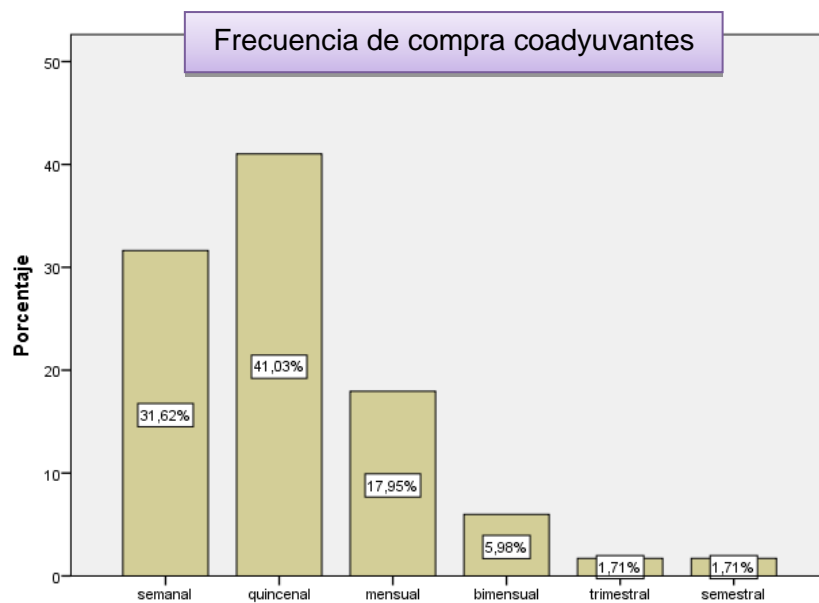
Frecuencia de compra coadyuvante

Tabla No. 9 Frecuencia de compra coadyuvantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	semanal	74	31,6	31,6
	quincenal	96	41,0	72,6
	mensual	42	17,9	90,6
	bimensual	14	6,0	96,6
	trimestral	4	1,7	98,3
	semestral	4	1,7	100,0
	Total	234	100,0	100,0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



Como se muestra en la tabla No.9 el porcentaje acumulado sobre la demanda de coadyuvantes el 90% es distribuido en forma semanal, quincenal y mensual, dando como resultado que tan solo un 10% de la demanda de este plaguicida es superior al mes. La compra es frecuente según los expertos a la principal función que desempeñan los coadyuvantes, pues éstos ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de aplicación de cualquier agroquímico, debido a que mejoran la humectación, adhesión y penetración en la planta minimizando o eliminando los problemas de aplicación por aspersión, es decir, su frecuencia de compra se puede encontrar asociada a la compra en conjunto con fungicidas, herbicidas, insecticidas, entre otros.

Tabla No.10 Frecuencia de compra - coadyuvante por tamaño de UPAs

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra coadyuvantes						Total
		Semanal	quincenal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	
Menos de 2 Ha	Recuento	22	24	11	3	1	0	61
	% dentro de: menos de 2 ha	36%	39%	18%	5%	2%	0%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	7	9	5	4	1	0	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	27%	35%	19%	15%	4%	0%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	9	9	11	4	2	2	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	24%	24%	30%	11%	5%	5%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	16	25	6	2	0	2	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	31%	49%	12%	4%	0%	4%	100%
De 10 Ha en adelante	Recuento	20	29	9	1	0	0	59
	% dentro de: 10 ha en adelante	34%	49%	15%	2%	0%	0%	100%
TOTAL		74	96	42	14	4	4	234

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

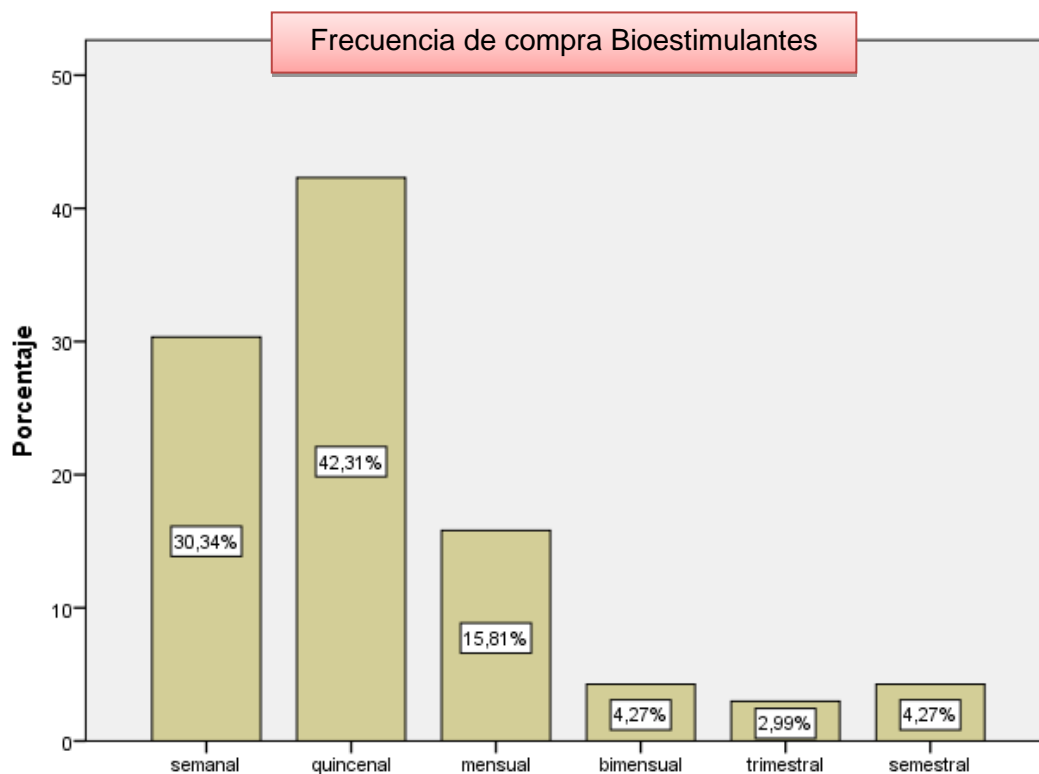
Según los datos obtenidos en la investigación, se puede decir que los principales productores según el tamaño de sus UPAs que demandan coadyuvantes de 2 y 4 veces en el mes son aquellos que tienen de 5 ha. en adelante, su demanda en comparación a la demanda del resto de productores supera el 80%, y apenas un 14% (promedio) demanda mensualmente.

Frecuencia de compra Bioestimulantes:**Tabla No. 11 Frecuencia de compra Bioestimulantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	71	30,3	30,3	30,3
	quincenal	99	42,3	42,3	72,6
	Mensual	37	15,8	15,8	88,5
	bimensual	10	4,3	4,3	92,7
	trimestral	7	3,0	3,0	95,7
	semestral	10	4,3	4,3	100,0
	Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



La frecuencia de compra de Bioestimulantes, se divide principalmente de forma quincenal y semanal sumando un porcentaje acumulado del 73% y tan solo un 16% realiza la compra de forma mensual, y la demanda superior a un mes es inusual. La demanda de este producto agroquímico al igual que otros mencionados es de uso frecuente en la agricultura debido a que actúan sobre la fisiología de las plantas aumentando su desarrollo y mejorando su productividad en la calidad del fruto.

Tabla No. 12 Frecuencia de compra - Bioestimulantes por tamaño de UPAs

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra bioestimulantes						Total
		semanal	quincenal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	
Menos de 2 Ha	Recuento	22	27	6	1	1	4	61
	% dentro de: menos de 2 ha	36%	44%	10%	2%	2%	7%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	8	12	3	1		2	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	31%	46%	12%	4%	0%	8%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	10	18	3	3	1	2	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	27%	49%	8%	8%	3%	5%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	14	22	12	2	1		51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	27%	43%	24%	4%	2%	0%	100%
De 10 Ha en	Recuento	17	20	13	3	4	2	59

adelante	% dentro de: 10 ha en adelante	29%	34%	22%	5%	7%	3%	100%
TOTAL	Recuento	71	99	37	10	7	10	234

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Como se puede observar en la tabla N° xx, los productores agrícolas clasificados de acuerdo al tamaño de sus UPAs que demandan mayoritariamente bioestimulantes en un periodo inferior a un mes son aquellos que tienen menos de 2 ha, sumando una demanda del 80% en una frecuencia semanal y quincenal. Superando así, la demanda de los otros productores.

Sin embargo, es importante mencionar que los productores que realizan la compra de bioestimulantes superando al periodo de un mes son aquellos que tienen de 5 ha en adelante.

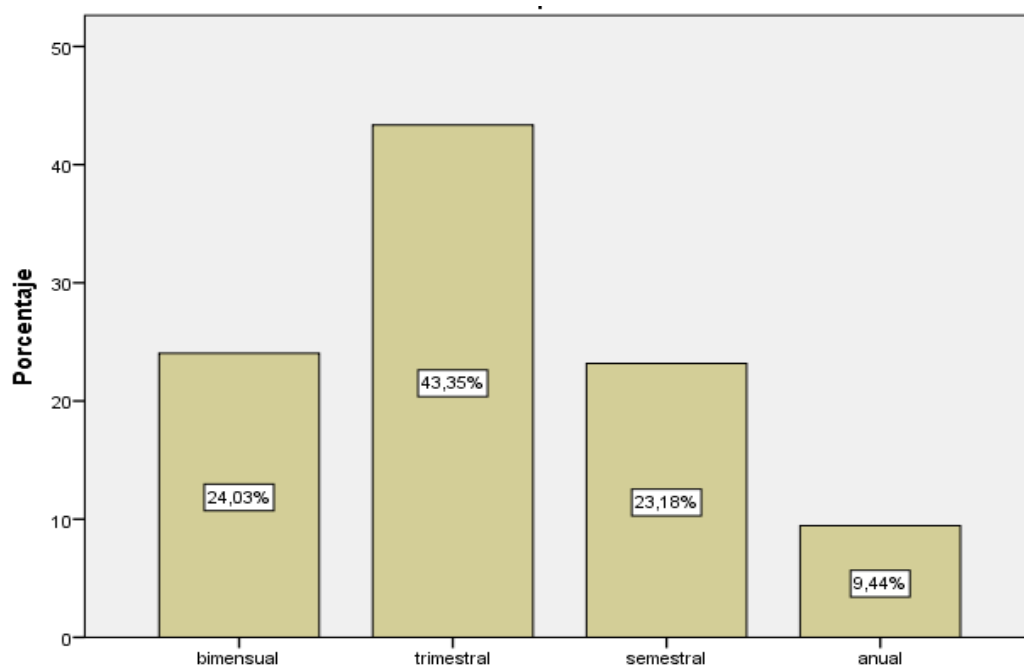
Frecuencia de compra fertilizantes:

Tabla No. 13 Frecuencia de compra fertilizantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bimensual	56	23,9	24,0	24,0
	trimestral	101	43,2	43,3	67,4
	semestral	54	23,1	23,2	90,6
	anual	22	9,4	9,4	100,0
	Total	233	99,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,4		
Total		234	100,0		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



Con los resultados obtenidos se puede indicar que la demanda de fertilizantes es en un período mayor a 2 meses y la frecuencia de compra principal (43%) son trimestrales, seguida con una demanda bimensual y con poca diferencia la demanda semestral.

Tabla No. 13 Frecuencia de compra - Fertilizantes por tamaño de UPAS

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra fertilizantes				Total
		bimensual	trimestral	semestral	anual	
Menos de 2 Ha	Recuento	12	26	18	5	61
	% dentro de: menos de 2 ha	20%	43%	30%	8%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	8	17	0	1	26
	% dentro de: hasta menos de 3 ha	31%	65%	0%	4%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	6	19	10	2	37
	% dentro de: hasta menos de 5 ha	16%	51%	27%	5%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	17	15	12	7	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	33%	29%	24%	14%	100%
De 10 Ha en adelante	Recuento	13	25	14	7	59
	% dentro de: 10 ha en adelante	22%	42%	24%	12%	100%
TOTAL		56	102	54	22	234

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Como se mencionó en la tabla anterior la demanda con mayor frecuencia es la trimestral, Sin embargo se debe identificar la mayor demanda con mayor frecuencia de compra de fertilizantes entre los diferentes productores clasificados según el tamaño de sus UPAs, dando como resultado que; aquellos productores que tienen de 2 hasta 3 ha son quienes principalmente demandan este producto en la frecuencia de compra trimestral, esto en comparación a la demanda del resto de productores que incluso lo realizan en porcentajes significativos de forma semestral y anual.

Así también, estos productores (de 2 hasta 3 ha.) junto con los poseedores de 3 hasta 5 ha. son quienes principalmente demandan fertilizantes cada 2 meses en comparación a la frecuencia de compra del resto de productores.

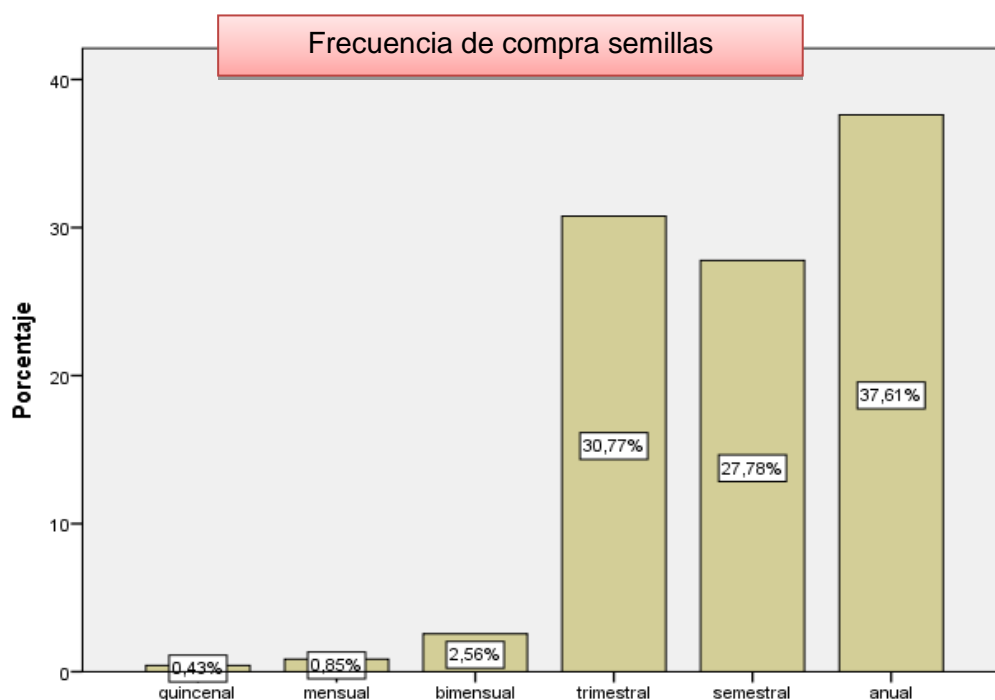
Frecuencia de compra semillas:

Tabla No. 14 Frecuencia de compra semillas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Quincenal	1	,4	,4	,4
	Mensual	2	,9	,9	1,3
	bimensual	6	2,6	2,6	3,8
	Trimestral	72	30,8	30,8	34,6
	Semestral	65	27,8	27,8	62,4
	Anual	88	37,6	37,6	100,0
	Total	234	100,0	100,0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



La frecuencia de compra de semillas divide su porcentaje acumulado del 96% entre trimestral, semestral y de forma anual. La demanda principal de semillas es anual, mientras que la demanda trimestral y semestral cuenta con porcentajes representativos. Por lo tanto, la compra de semillas se realiza de 1 a 4 veces distribuidas durante un año. Sin embargo, es importante indicar que la frecuencia de compra de semillas está fuertemente vinculada según los expertos al tipo de cultivo que se requiera sembrar.

Tabla N°15 Frecuencia de compra por tamaño de UPAs.

Tamaño de (UPAs)		Frecuencia de compra semillas						Total
		quincenal	mensual	bimensual	trimestral	semestral	anual	
Menos de 2 Ha	Recuento	1	0	1	10	20	29	61
	% dentro de: menos de 2 ha	2%	0%	2%	16%	33%	48%	100%
De 2 hasta menos 3 Ha	Recuento	0	0	1	16	8	1	26
	% dentro de: 2 hasta menos de 3 ha	0%	0%	4%	62%	31%	4%	100%
De 3 hasta menos 5 Ha	Recuento	0	0	1	14	6	16	37
	% dentro de: 3 hasta menos de 5 ha	0%	0%	3%	38%	16%	43%	100%
De 5 hasta menos 10 Ha	Recuento	0	0	1	18	13	19	51
	% dentro de: 5 hasta menos de 10 ha	0%	0%	2%	35%	25%	37%	100%
De 10 Ha en	Recuento	0	2	2	14	18	23	59

adelante	% dentro de: 10 ha en adelante	0%	3%	3%	24%	31%	39%	100%
TOTAL	Recuento	1	2	6	72	65	88	234

Los productores agrícolas que poseen de 2 hasta menos de 3 ha. son los que mayor demanda tienen de semillas (62%) en forma trimestral en relación a la demanda del resto de productores. Sin embargo, dentro de la demanda principal de semillas que es la anual, los productores que aportan a este índice son aquellos que tienen menos de 2 ha.

Mientras que a la demanda semestral, los productores de menos de 2 ha hasta menos de 3 ha y los de 10 ha en adelante son quienes demandan semillas en un 30% del total de cada productor.

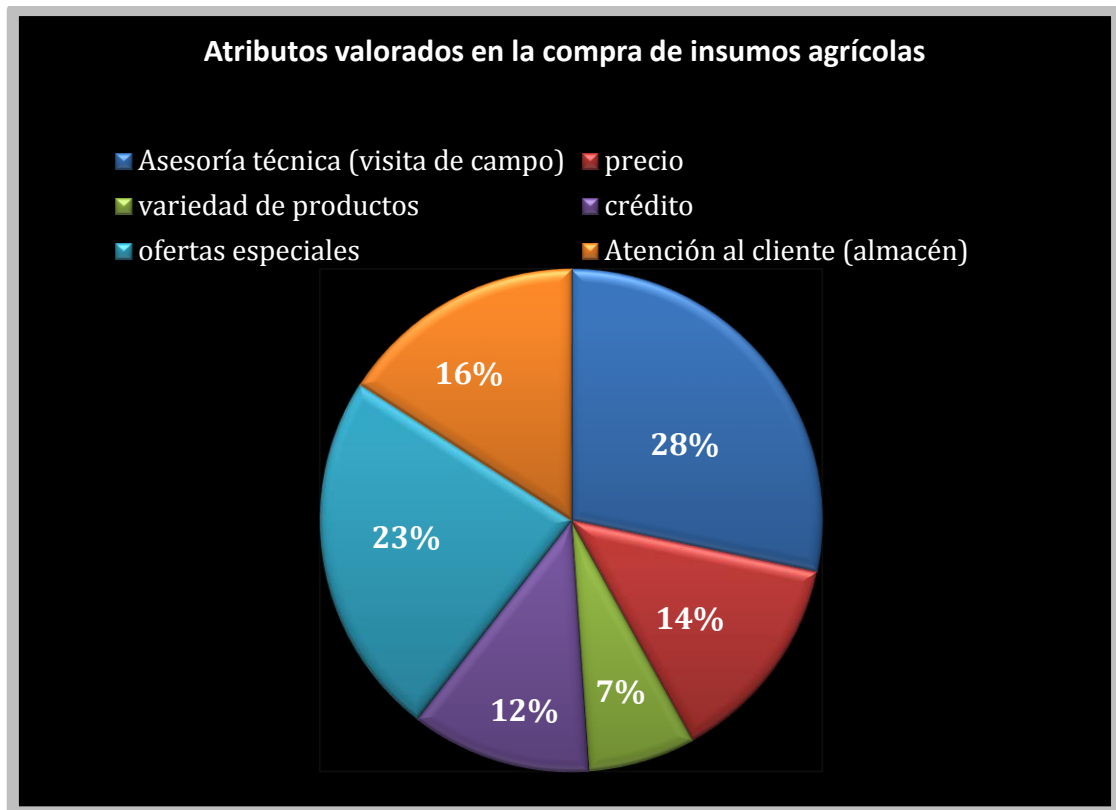
PREGUNTA N°4:

Tabla No. 16 Beneficio buscado en el almacén de insumos agrícolas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Asesoría técnica	67	28.3	28.3	28.3
Variedad de productos	16	6.9	6.9	35.2
Precio	32	13.7	13.7	48.9
Ofertas especiales y descuentos	55	23.6	23.6	72.5
Acceso a crédito	27	11.6	11.6	84.1
Atención al cliente	37	15.9	15.9	100.0
Total	234	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



En esta pregunta se busca conocer los beneficios que espera el cliente potencial, por lo tanto, se puede decir que, el beneficio que le dan más importancia los productores agrícolas en la provincia del Carchi es la asesoría técnica, es decir, el agricultor busca que el almacén de insumos agrícolas brinde un servicio añadido a la venta de insumos agrícolas, pues como define Lambin (2002: pág 89) “los servicios añadidos son utilidades no ligadas al servicio de base y constituyen los atributos, generadores de satisfacciones para el comprador”. La falta de asesoría técnica para la aplicación de agroquímicos traerían como consecuencias: daños a la salud, pérdidas de cultivos, disminución en el rendimiento de la producción, entre otros.

Así también, el segundo beneficio más valorado por el cliente es el crédito que brindan los almacenes agrícolas a los productores, este beneficio se genera principalmente por el limitado recurso económico que tiene los productores; como se mencionó anteriormente, gran parte de la población requiere de préstamos para obtener una

buena cosecha. A continuación se presentan los beneficios buscados según los productores clasificados por el tamaño de sus UPAs.

Tabla No. 17 Beneficios buscados por productores según las (UPAS)

			Beneficio buscado y esperado en el almacén de insumos agrícolas						Total
			asesoría técnica	Atención al cliente	Precio	Ofertas	crédito	variedad productos	
Ud. considera que el área de beneficio buscado:	Menos de 2	Recuento	19	4	11	12	12	3	61
		% dentro de: menos de 2 ha	31.1%	6.6%	18.0%	19.7%	19.7%	4.9%	100.0%
	De 2 hasta menos de 3 Ha	Recuento	5	5	3	4	3	6	26
		% dentro de: hasta menos de 3	19.2%	19.2%	11.5%	15.4%	11.5%	23.1%	100.0%
	De 3 hasta menos de 5 Ha	Recuento	4	12	3	11	3	4	37
		% dentro de: hasta menos de 5	10.8%	32.4%	8.1%	29.7%	8.1%	10.8%	100.0%
	De 5 hasta menos de 10 Ha	Recuento	16	8	10	9	5	3	51
		% dentro de: hasta menos de 10	31.4%	15.7%	19.6%	17.6%	9.8%	5.9%	100.0%
	De 10 Ha en adelante	Recuento	22	8	5	19	4	0	58
		% dentro de: en adelante	37.9%	13.8%	8.6%	32.8%	6.9%	0.0%	100.0%
Total		Recuento	66	37	32	55	27	16	233
		% dentro de áreas muestreadas	28.3%	15.9%	13.7%	23.6%	11.6%	6.9%	100.0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

No todos los beneficios tienen la misma importancia a los ojos del comprador. La importancia de un beneficio para un individuo refleja los valores o las prioridades que este individuo reserva a cada una de las ventajas aportadas por la marca. Los compradores son capaces de conceptualizar la importancia que estos beneficios y comunicar esta convicción en las encuestas, generando los siguientes resultados:

Tanto para los productores agrícolas “menos de 2 ha” como para los “De 5 hasta menos de 10 ha” el beneficio esperado más importante es la asesoría técnica como servicio adicional o extra, así también para los productores agrícolas “De 10 ha. en

adelante”. Sin embargo, para este último existe un segundo beneficio esperado que ha sido valorado como importante, ofertas especiales y descuentos.

Por otro lado, para los productores “De 3 ha hasta menos de 5 ha.” el beneficio más valorado es la variedad de productos, seguido por una oportuna asesoría técnica (campo) y atención al cliente (almacén).

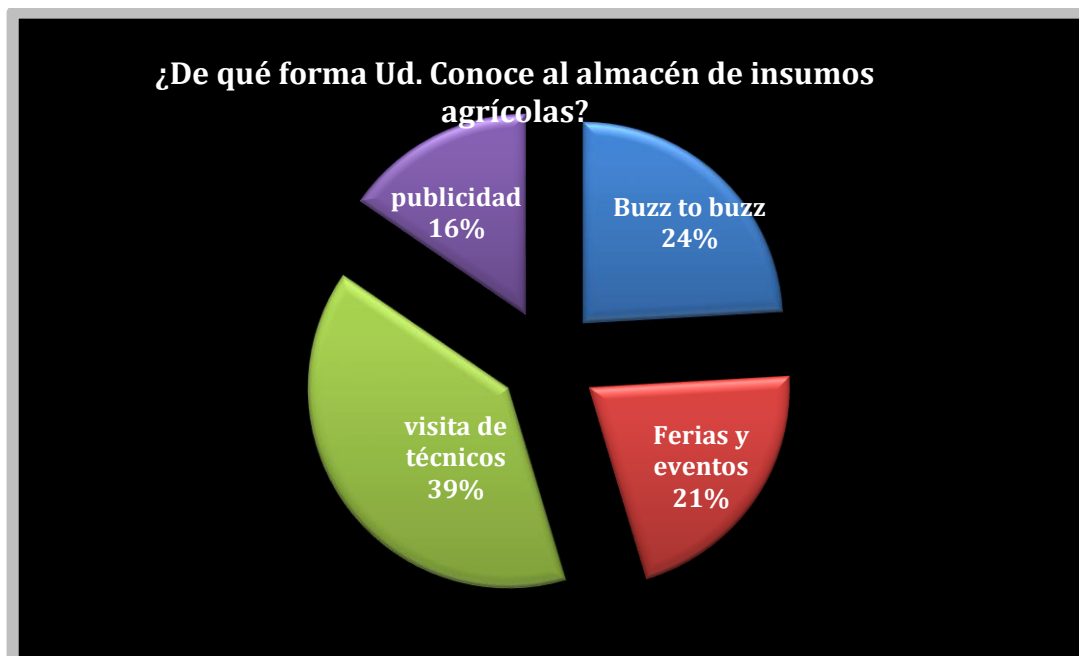
PREGUNTA N°5:

Tabla No.18 ¿De qué forma Ud. Conoce al almacén de insumos agrícolas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
recomendación	56	24.0	24.0	24.0
ferias y eventos	49	21.0	21.0	45.1
Válidos visita de técnicos	92	39.5	39.5	84.5
Publicidad	37	15.5	15.5	100.0
Total	234	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín



La forma más efectiva para que un almacén de insumos agrícolas en la provincia del Carchi tenga suficiente cobertura del mercado es mediante la visita de técnicos (39%) ó también conocida en este medio como visita de campo.

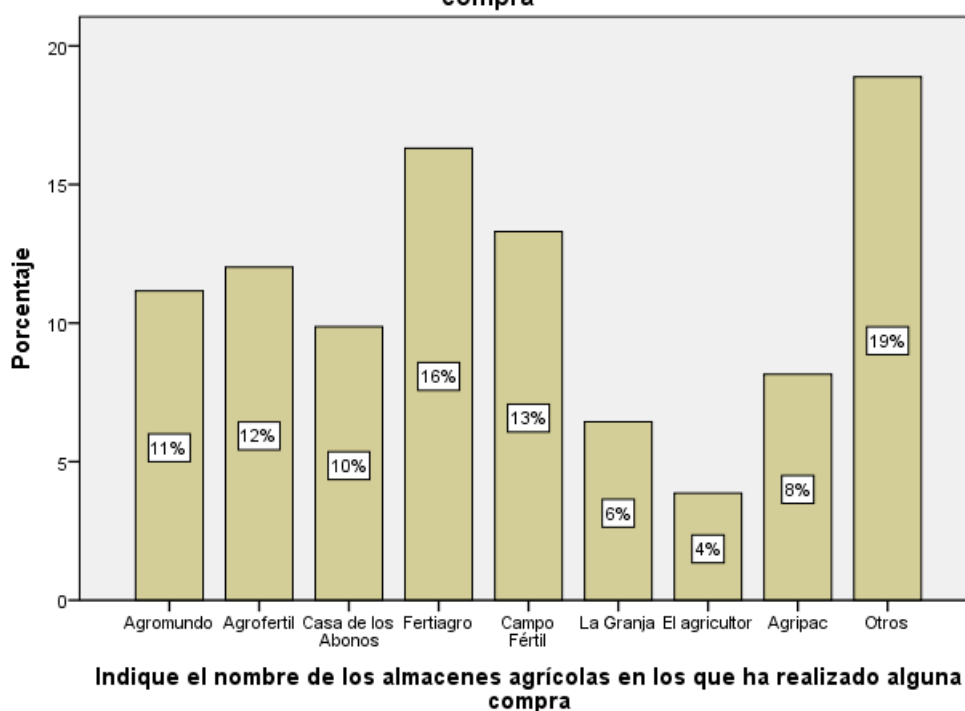
PREGUNTA N°6:**Tabla No.19 Nombre de los almacenes agrícolas en los que ha realizado alguna compra durante los últimos 6 meses**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agromundo	26	11.2	11.2	11.2
Agro fértil	28	12.0	12.0	23.2
Casa de los Abonos	23	9.9	9.9	33.0
Fertiagro	38	16.3	16.3	49.4
Campo Fértil	31	13.3	13.3	62.7
La Granja	15	6.4	6.4	69.1
El agricultor	9	3.9	3.9	73.0
Agripac	19	8.2	8.2	81.1
Otros	44	18.9	18.9	100.0
Total	233	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Adriana Loachamín

Indique el nombre de los almacenes agrícolas en los que ha realizado alguna compra



Mediante la investigación realizada se puede observar en el gráfico No. (poner número) a la barra correspondiente al ítem “otras marcas” un porcentaje del 19% que vendría hacer el primer posicionamiento, sin embargo, este grupo de clientes conocen la existencia de las empresas de insumos agrícolas pero no existe una cercanía en particular, ya que, el porcentaje a los más de 30 almacenes mencionados no superan el

3%, por lo que se puede decir que, no existe una fuerte recordación de marca que permita atribuirse el posicionamiento a una sola empresa.

Por tal motivo, las marcas que superaron el 3% son las que se observan en el gráfico de barras y se puede relacionar a los siguientes almacenes como posicionados en el mercado de insumos agrícolas: **Fertiagro** es el almacén con el primer posicionamiento, seguida por **Campo Fértil, Agro fértil y Agromundo**, mismas que no tienen mucha diferenciación la una de la otra, con porcentajes del 13%, 12% y 11% respectivamente.

4. SELECCIÓN DEL MERCADO META, CICLO DE VIDA, POSICIONAMIENTO.

4.1 Mercado meta

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, de esta manera la mayoría de las compañías han pasado de la concepción de un marketing masivo a la de un marketing meta: identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos a la medida de cada uno de los segmentos seleccionados.

Según Kotler et al, (2012: pág 201) mercado meta: "consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar, posterior a ello la empresa debe elegir una propuesta de valor: es decir, cómo creará valor para los clientes meta".

Matriz evaluación del atractivo de los segmentos mercado

Para poder evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos se utiliza la siguiente matriz (ver anexo 6), donde se asigna una calificación a los criterios seleccionados: rentabilidad, accesibilidad, sustanciabilidad, y estabilidad con el fin de medir el atractivo de cada segmento, donde 1 es la valoración mínima y 9 máxima.

Luego, se realiza una ponderación sobre 100 puntos a cada uno de los criterios de acuerdo a la importancia considerada por la gerencia de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta matriz se puede decir que:

- ❖ El segmento geográfico ubicado tanto en el cantón Montúfar como el cantón Tulcán, cuenta con una alta rentabilidad y accesibilidad, por lo tanto, los dos cantones son segmentos atractivos.
- ❖ En cuanto al segmento tamaño de compradores según las UPAS se obtiene al segmento productores grandes como el más atractivo, esto principalmente por su rentabilidad y estabilidad. Rentabilidad porque son mercados que demandan en grandes volúmenes debido al cuidado que deben tener a los cultivos con el objetivo de minimizar grandes pérdidas económicas y a la vez buscan obtener cosechas de alta calidad para ser competitivos con los productos de otras provincias. Además el número de productores que tienen 5 ha. en adelante cubren aproximadamente el 47% de la participación de mercado.
- ❖ El segmento productores pequeños es casi igual atractivo al anterior pero se da principalmente por la alta accesibilidad. Los productores denominados como pequeños buscan un especialista que los guíe en el cuidado y protección de sus cultivos ya que están ingresando al mercado agrícola y su poca experiencia genera una oportunidad para la empresa en brindar asesoría técnica (campo) y oportuna atención al cliente (almacén). Estos productores cubren el 26% de la participación de mercado.
- ❖ Por otro lado, los compradores considerados como segmento mediano, es el menos atractivo a los otros dos. Son igual de rentables que los dos anteriores pero buscan otros beneficios al momento de comprar insumos agrícolas.

- ❖ El criterio de segmentación por cultivo no será tomado en cuenta para la selección del mercado meta, ya que, según los expertos es poco rentable en términos generales elegir a los diferentes productores agrícolas por el tipo de cultivo, ya que este factor varía constantemente. Sin embargo, es importante conocer cuales son los productos más cultivados en la zona de estudio.

Adicional a los criterios considerados en la matriz se analiza los recursos de la empresa (dónde pueden y quieren vender) y se determina el mercado meta de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** de la siguiente manera:

Pequeños, mediano y grandes productores del sector agrícola que requieran insumos para dicha actividad, ubicados en los cantones Tulcán y Montúfar y que busquen como principal beneficio la asesoría técnica (campo) y atención al cliente (almacenes).

4.2 Ciclo de vida

De acuerdo a los autores Philip Kotler et (2008: pág. 333), definen al ciclo de vida como: “El curso que siguen las ventas y los beneficios de un producto a lo largo de su vida y que incluye cinco fases distintivas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declive.”

Según Hair, Lamb y McDaniel (2002: pág. 12) “El ciclo de vida del producto es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción hasta su declinación”.

Los bienes y servicios tienen una vida limitada, las diferentes etapas por las que atraviesan suponen retos y demandan diferentes estrategias. Las estrategias de marketing mix van cambiando a medida que el producto o servicio va atravesando cada etapa. Cada etapa se distingue de otra por determinadas características como:

- Los productos o negocios tienen una vida limitada.
- El crecimiento de las ventas disminuyen o aumentan según la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el negocio.
- Las utilidades varían en las diferentes etapas del ciclo de vida.
- El negocio requiere de estrategias diferentes.

Para realizar un plan estratégico es necesarios identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el mercado al que se dirige la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**. A continuación la definición de las diferentes etapas del ciclo de vida de los bienes y servicios para luego identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa en estudio.

4.2.1 Etapas del Ciclo de Vida

4.2.1.1 Desarrollo del producto

Inicia con una idea innovadora que es llevada a la creación y se desarrolla con todo su potencial sea de un producto o servicio. En esta primera fase, por ende, las ventas son nulas y los costos de inversión de la empresa aumentan.

4.2.1.2 Etapa de Introducción

En esta fase se presenta un periodo bajo en ventas tras el lanzamiento del producto al mercado. Prácticamente los beneficios son nulos dados los altos gastos desembolsados por la empresa para la creación del nuevo producto. El objetivo principal de la promoción es informar y los precios en esta fase suelen ser altos. No existe top of mind ni top of choice.

4.2.1.3 Etapa de Crecimiento

Si el producto o servicio satisface al mercado, entrará a una etapa de crecimiento en el que las ventas comenzarán a aumentar rápidamente. Los precios se mantienen estables o bajan muy poco. Las utilidades aumentan a medida que los costos de promoción se reparten entre un volumen de ventas grande y los costos unitarios de fabricación bajan.

Sin embargo, el éxito del producto o servicio puede provocar la aparición de nuevos competidores, atraídos por las posibilidades del nuevo mercado.

4.2.1.4 Etapa de Madurez

Aquí el producto no experimenta un incremento exponencial en ventas en el mercado, sino que se para por un periodo de ralentización del crecimiento de las ventas. Esto se debe a la aceptación del producto por la mayor parte de los compradores potenciales. Es aquí donde los

beneficios comienzan a estabilizarse, sólo si el área de mercadotecnia es capaz de defenderlos de los productos de la competencia, ya que, los competidores comienzan a rebajar precios, aumentar su presupuesto de investigación y desarrollo para encontrar productos mejorados de tal manera causan bajas en las utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a retirarse, hasta que la industria sólo abarca competidores bien establecidos.

4.2.1.5 Etapa de Declive

Como su nombre lo dice, es cuando el producto cae debido a las pocas ventas y beneficios.

Las principales características son:

- Las ventas van en declive
- Los costos son altos
- La competencia va disminuyendo su intensidad
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos.

4.2.2 Status Ciclo de Vida AGROMUNDO, S.C. ®.

En base a la información anterior, se ha determinado que la empresa se encuentra en una etapa de madurez caracterizado principalmente por un período de disminución del crecimiento en ventas (ver anexo 7) y la existencia de muchos competidores (ver anexo 2).

El reto principal que tiene la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, es retener a sus clientes existentes, para mantener una ventaja competitiva que ayude a asegurar la continua satisfacción y lealtad de los clientes. La estrategia más obvia es continuar fortaleciendo su posición mediante una defensa de fortaleza. Misma que comprende dos conjunto de acciones de marketing la una dirigida a mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, y las encaminadas a fomentar y simplificar la compra repetida. Debe establecer precios que sean percibidos por el cliente como más bajos por medio de promociones, descuentos, o proporcionando un servicio complementario a la compra de insumos agrícolas.

4.3 Posicionamiento

El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. Consiste en organizar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto a otros, y siempre en una situación competitiva.

AGROMUNDO, S.C. ® más allá de definir cuál el segmento de mercado al que se va a dirigir, la empresa debe decidir cuál es la propuesta de valor: cómo va a crear un valor diferenciado para los segmentos objetivo y qué posiciones quiere ocupar. Según Lambin (1995: 219) esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing.

4.3.1 Marca y logo

Según (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 186) define que una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia"

Por otro lado, La American Marketing Association (en una de sus dos definiciones) señala que el logo (abreviatura de logotipo) es "un diseño gráfico que es utilizado como una continuación del símbolo por una compañía, organización o marca, y es a menudo, la forma de una adaptación del nombre de la compañía o de la marca, o es utilizado conjuntamente con el nombre”.

El logo que representa a la marca AGROMUNDO acompañada por las iniciales S.C (obligatorio para las empresas de sociedad civil) es:



Slogan.- Es la frase o palabra que promociona un producto y ayuda a conseguir la diferenciación en el mercado. Expresa los sentimientos que aporta el producto y es recomendable que sean atemporales, que perduren en el tiempo,

ya que así serán más fáciles de recordar en el futuro, original y que transmita un mensaje positivo. No hay que excederse en el número de palabras, cuanto más breve mejor se recordará. Además debe destacar la característica única de la empresa frente a la competencia.

La empresa actualmente no cuenta con un slogan, por lo que no ha podido diferenciarse del resto de competidores. Sin embargo, en la presente disertación se va a determinar el tipo de posicionamiento que la empresa quiere tener frente a su mercado meta, y determinar el slogan que lo identifique según la visión y misión de la empresa.

4.3.2 Formas de diferenciarse más comunes:

Diferenciación por atributo: la empresa se posiciona según un atributo del producto.

Diferenciación por calidad y precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir, la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Diferenciación por ventajas buscadas: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierta ventaja que los demás no proporcionan.

Diferenciación por uso y aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos y aplicaciones.

Diferenciación del personal: la empresa puede una fuerte ventaja competitiva contratando y formando mejor a sus empleados que sus competidores.

Diferenciación de los servicios: una empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto.

Diferenciación de la imagen: la imagen de una empresa o la marca debería transmitir las cualidades y el posicionamiento diferenciador del producto.

4.3.3 Diferenciación para alcanzar ventaja competitiva

Para alcanzar la ventaja competitiva (Porter M. , 2009, pág. 77) afirma que existen tres estrategias genéricas: “liderazgo en coste”, “diferenciación” y “segmentación”. “la diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. La resultante lealtad de clientes y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso” (Porter M. , 2009). La empresa debe distinguirse de su sector industrial seleccionando uno o más atributos importantes lo cual le permita adoptar un posicionamiento que sobre salga frente a los demás competidores de la industria, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

4.3.4 Metodología del posicionamiento

El posicionamiento es un concepto subjetivo, ya que no se refiere al producto sino a lo que el producto o servicio logra en la mente de los clientes. La esencia de todo posicionamiento es encontrar un espacio de privilegio en la mente del consumidor, ocupando antes que la competencia.

AGROMUNDO, S.C. ® debe elegir el atributo que responda a una necesidad o deseo concreto de su segmento mercado y comunicarlo como solución y satisfacción de esa necesidad, además debe ser una posición que tenga en cuenta no solo las fortalezas y debilidades propias sino también la de los competidores (Vicente, 2009, pág. 298) .

Por tanto, tomando en cuenta estos aspectos y para identificar el mejor atributo que tiene la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, se utilizan tres importantes herramientas: la primera denominada matriz de capacidad interna, la segunda: el análisis de las 5 fuerzas de Porter y finalmente la tercera herramienta basada en la investigación de mercado.

Por tanto, la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, busca posicionarse según las ventajas buscadas por segmentos:

VENTAJAS BUSCADAS POR SEGMENTOS	
PEQUEÑOS PRODUCTORES	Asesoría técnica (CAMPO)
MEDIANOS PRODUCTORES	Atención al cliente (ALMACÉN)
GRANDES PRODUCTORES	Asesoría técnica (CAMPO)

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico lo integran: los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, así como también la formulación de objetivos estratégicos.

Actualmente, la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** no cuenta con estos lineamientos fundamentales que reflejen su cultura organizacional así como su planeación corporativa, por tanto es necesario antes de formular estrategias de marketing tener claro hacia dónde va la empresa.

5.1.1 Principios corporativos

Los principios de una corporación son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa, estos principios no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Para comenzar a definir los principios corporativos de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, es necesario definir cuáles son los principios que se pueden aplicar a cada grupo

de referencia. Los grupos de referencia generales como los define Jairo Amaya (2005: 15) son: la sociedad, el estado, la familia, los clientes, proveedores, colaboradores, dueños o accionistas.

Con el propósito de conocer los principios corporativos se diseña la matriz axiológica (ver anexo 8) donde se coloca el número 1 en la celda que se considera que el principio es importante para el grupo de referencia respectivo, luego la hoja electrónica genera un porcentaje indicando la importancia de cada principio y grupo de referencia: Esta matriz se realiza a todos los empleados y socios de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, luego se analiza y selecciona aquellos principios más importantes y se procede a definir de una manera más detallada los principios corporativos que regirán a la organización:

Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en base a la ética, brindando seguridad y credibilidad tanto a clientes, proveedores y empleados.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a toda la sociedad sobre la responsabilidad que debe tener con el medio ambiente por el uso inadecuado de plaguicidas.
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una sociedad libre en criterios y opiniones.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminar todos los recursos al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constantemente a todo el personal a través de prácticas, técnicas e investigación que mejoren el desempeño y crecimiento de la empresa.

5.1.2 Visión

El establecimiento de la visión estratégica, representa una cultura, un compromiso por parte de **AGROMUNDO, S.C. ®**, a trabajar y encaminar todos sus recursos y estrategias de marketing hasta llegar al cumplimiento de la visión establecida en el periodo determinado.

Por tanto, considerando los análisis realizados en capítulos anteriores y en conjunto con la gerencia, se procede a la definición de la visión:

“En un plazo de 5 años, ser el almacén de insumos agrícolas en la provincia del Carchi líder en asesoría técnica y atención al cliente, logrando altos índices de satisfacción en nuestros clientes y empleados”.

5.1.3 Misión

La definición de la misión estratégica es importante en el plano interno porque proporciona al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y en el plano externo, contribuye a la creación de una identidad corporativa, explicando el papel económico y social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, los distribuidores, los empleados, los accionistas y el público en general.

Es importante la definición corporativa de una empresa para que ésta no se desvíe de sus propósitos y objetivos principales, de su razón de ser. Tomando en consideración los elementos mencionados anteriormente, se establece entonces la misión de **AGROMUNDO, S.C. ®** de la siguiente manera:

“AGROMUNDO, S.C. ® ofrece soluciones para problemas fitosanitarios en los cultivos con una amplia gama de insumos agrícolas para pequeños, medianos y grandes productores, brindando el respectivo asesoramiento técnico, confiable y de calidad además del compromiso de responsabilidad con el medio ambiente. Con los valores instalados en nuestra organización y el sólido compromiso de capacitación continua, lograr ser la empresa que ofrezca los mejores resultados productivos en las cosechas del agricultor.”

5.1.4 Objetivos estratégicos

GENERAL

Aumentar la participación en el mercado y ser el mejor almacén de insumos agrícolas en servicio al cliente.

ESPECÍFICOS

- Posicionarse como líder en asesoramiento técnico en un plazo de 3 años en la provincia del Carchi.
- Tener un 15% de crecimiento en ventas durante el año 2015
- Aumentar la participación del mercado.

5.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING Y PLANES DE ACCIÓN

5.2.1 Estrategia genérica

Estrategia de diferenciación

La empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, ha seleccionado de acuerdo al posicionamiento que quiere alcanzar enfocarse en una estrategia de diferenciación.

Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño, imagen de marca, en tecnología, en servicio al cliente, en cadena de distribuciones o en otras dimensiones. Cuando es difícil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios. Por lo tanto, la metodología que se aplica en el caso de estudio **AGROMUNDO, S.C. ®** se resume en los siguientes 5 pasos:

1. Identificar el mejor atributo que tiene la empresa (matriz PCI)	TÉCNICOS COMPETITIVOS
2. Conocer la posición de la competidores en función de ese atributo (matriz análisis competitivo)	DEBILIDAD PARA COMPETIDORES
3. Elegir el tipo de posicionamiento (capítulo IV)	POSICIONAMIENTO POR VENTAJAS O BENEFICIOS BUSCADOS
4. Seleccionar la estrategia en función de la ventaja competitiva	ESTRATEGIA DE DIFERENCIADOR
5. Comunicar el posicionamiento seleccionado (encuestas)	VISITA DE TÉCNICOS Y BUZZ TO BUZZ

AGROMUNDO, S.C. ®, se enfoca en esta estrategia principalmente porque participa en el negocio relativamente maduro y muy competitivo, y el escudo para defenderse de la competencia es la diferenciación, lo que se busca principalmente es llevar a los productos a la etapa anterior (crecimiento final).

En conclusión, la gerencia de la empresa sabe de antemano que su negocio no puede competir directamente en precios y posicionarse como líder en costos, de modo que procura diferenciarse con el beneficio esperado por sus segmentos objetivos.

Entonces el enfoque de diferenciación general que **AGROMUNDO, S.C. ®**, ha seleccionado y en la que pretende tener ventaja competitiva, es:

- Diferenciación de los servicios: bajo este criterio la empresa puede diferenciarse por los servicios que acompañan a los productos.
- Diferenciación del personal: las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia.

El diferenciador de servicio que **AGROMUNDO, S.C. ®**, ha seleccionado es:

servicio de asesoramiento técnico confiable y oportuno a través de visitas de campo y la mejor atención al cliente en el almacén.

Y la estrategia de posicionamiento seleccionada es:

Más por lo mismo: agregar valor a la marca mediante un servicio mejorado que sea percibido por el cliente como extra, es decir proporcionar el servicio tanto de asesoría técnica (campo) como de atención al cliente (almacén) “solo lo mejor” por igual precio que paga el cliente por el beneficio principal del producto.

Declaración de posicionamiento:

Para el agricultor con problemas fitosanitarios en sus cultivos, **AGROMUNDO, S.C. ®** es una solución que le proporciona asesoría técnica confiable y de alta calidad, con resultados óptimos.

5.2.2 Estrategias competitivas

Kotler propone cuatro estrategias competitivas que son: estrategia de líder, de seguidor, de especialista y de retador. De acuerdo a la cuota de mercado que posee la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, la posición que ocupa frente al líder, los objetivos de la empresa, la misión y la visión; las estrategias más aplicables son:

ESTRATEGIA DE RETADOR: aquí se encuentran las empresas que ocupan el segundo o tercer lugar dentro de un sector. Para ello, tratan de quitar participación de mercado mediante estrategias agresivas atacando la posición del líder.

En la investigación de mercados realizada se puede observar que la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, se encuentra dentro de este grupo por tanto puede optar por la estrategia de retador atacando principalmente los puntos considerados como débiles del líder, que en este caso será: **Fertiagro**, ya que ocupa la primera opción de compra para los clientes potenciales y es considerada por los expertos como una fuerza competitiva. Algunas de las debilidades de la empresa **Fertiagro** son: asesoramiento técnico y atención al

cliente, por tanto, **AGROMUNDO, S.C. ®** debe buscar una superioridad en estas debilidades.

ESTRATEGIA DE ESPECIALISTA: la empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos. Busca un pequeño segmento de mercado (nicho) en el que pueda atender una posición de dominio.

La principal meta de **AGROMUNDO, S.C. ®**, es diferenciarse de sus competidores a través del posicionamiento por ser el mejor en asesoría técnica (campo) y atención al cliente (almacén) por tanto, puede convertirse en un especialista de servicio.

Especialista de servicio: los diferenciadores de servicio a los cuales se enfoca **AGROMUNDO, S.C. ®**, serán: servicios de entrega, servicio de asesoría técnica y servicios post venta, todos en conjunto con una adecuada atención al cliente para satisfacer las necesidades y requerimientos de los mismos.

5.2.3 Estrategias de crecimiento

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Por tanto, el crecimiento en una organización es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia.

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

En tanto, uno de los objetivos estratégicos es incrementar la participación de mercado existente, una de las estrategias seleccionadas para cumplir este objetivo es la estrategia de penetración de mercado, misma que requiere de acciones características como la de hacer mejoras de producto o servicio, reducir costos y precios o invertir más que los competidores en publicidad y promociones (Sánchez Herrera, 2010).

Para el caso **AGROMUNDO, S.C. ®**, las estrategias estarán direccionadas a:

- ✓ Mejoras en el producto y/o servicio e
- ✓ Inversión en publicidad y promociones de ventas.

5.2.4 Estrategias de mix de marketing

A continuación se detallan cada una de las estrategias, de acuerdo al mix de marketing con sus principales planes de acción. Sin embargo, para una rápida comprensión, las estrategias de marketing se encuentran en la matriz resumen de estrategias y sus costos (ver anexo 9).

5.2.4.1 Estrategias de producto.-

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente disertación se establece como medidas estratégicas realizar las siguientes estrategias al producto:

- Rediseñar el portafolio de productos
- Mejorar la calidad de los productos (general)
- Crear alianzas estratégicas (exclusividad)
- Ofrecer servicios adicionales
- Diseñar un slogan.

REDISEÑO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz BCG (ver anexo 1) se propone como medidas estratégicas las siguientes:

- ❖ ***Productos interrogantes*** invertir en mejoras del producto y publicidad, por tanto se puede participar en ferias y eventos con estas líneas, ya que, se desea que las ventas incrementen para convertirse en productos estrellas, así también con ***productos vacas*** invertir en comunicación para dar a conocer el producto al cliente final. .
- ❖ ***Línea de producto estrella (insecticidas)*** invertir en estrategias de plaza para lograr la convicción y compra de dicho producto.
- ❖ ***Eliminación de la línea veterinaria (producto perro)***, debido a su baja participación en el mercado y crecimiento en ventas igualmente bajo. Sin embargo, el principal motivo para dar de baja esta línea es porque no se encuentra dentro del mercado meta seleccionada en la presente investigación, además que la empresa busca especializarse en asesoría técnica agrícola por tanto esta

línea está desgastando recursos a la empresa en lugar de usar dichos recursos en otras áreas del negocio.

Adicional, se propone a la empresa realizar un estudio de mercado para la incorporación de una línea de productos orgánicos (ecoline), estos productos son parte de la demanda del mercado agrícola y como parte de su nuevo direccionamiento estratégico debe buscar satisfacer todas las necesidades de su mercado meta (productores agrícolas). Actualmente proveedores como: Agros ofrece una línea orgánica de biofertilizantes, enraizadores y humus.

PRODUCTO ESPERADO (efectividad)

La empresa sin invertir en grandes investigaciones puede analizar y seleccionar productos de mejor calidad mediante una encuesta sobre efectividad del producto. De esta manera se pretende que la empresa direccionada principalmente por el especialista en agroquímicos seleccione y/o elimine aquellos productos menos efectivos y más nocivos con el medio ambiente.

Para lo cual se propone utilizar el modelo de encuesta (ver anexo 10), donde se puede valorar al producto identificando los siguientes aspectos: nombre comercial del producto, tipo de producto, nivel de toxicidad, efectividad, principales riesgos, reclamos de clientes,

sugerencias recibidas por parte del cliente y comentarios del ingeniero agrónomo.

Una vez realizada la encuesta el gerente comercial en conjunto con el especialista deberán analizar si el producto debe ser o no comercializado o buscar alternativas para cambiar dicho producto. Luego de tomar la decisión es indispensable que al momento de realizar las visitas de campo a clientes el responsable comunique la salida o sustitución de dichos productos; de esta manera se comunica al cliente que la empresa valora la opinión del mismo y actúa realizando los correctivos necesarios.

PRODUCTO AUMENTADO (exclusividad)

Actualmente existe gran interés por parte de un proveedor en negociar una alianza para comercializar dentro de la línea de fertilizantes, uno de mayor eficiencia y productividad para el cultivo de papa. La ventaja generada es la exclusividad en este producto frente a los competidores actuales. De acuerdo a las conversaciones realizadas, el proveedor se compromete a distribuir el producto exclusivamente a la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, en la provincia del Carchi; a cambio de adquirir y comercializar el volumen total de producción del proveedor destinada para el sector, es decir, la fuerza de ventas del producto es de **AGROMUNDO, S.C.**, para lo cual deberá invertir en publicidad del producto, promoción y distribución del mismo.

La empresa debe realizar reuniones con proveedores para negociar lanzamiento de nuevos productos al mercado, extender plazos de crédito ofreciendo mayor volumen de pedidos.

Servicio como valor agregado al producto.-

Es importante mencionar que una estrategia competitiva seleccionada para posicionarse en los segmentos objetivos de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, fue *la diferenciación de los servicios y del personal*. Por tanto, la propuesta estratégica es la siguiente:

Servicio de asesoramiento técnico: Comprende las visitas técnicas que realice el Ing. Agrónomo a los clientes. La empresa ha identificado que no es suficiente el tiempo que destina (1 vez por semana) y tampoco alcanza a cubrir el mercado. Considerando también que la empresa quiere ser líder en diferenciación de servicio; debe entonces contratar un nuevo empleado responsable de almacén, esto con el fin que el especialista de campo actual (ingeniero agrónomo) se dedique exclusivamente a brindar el servicio de asesoría técnica (campo) mediante visitas continuas abandonando así las funciones como responsable de almacén.

El prestigio que actualmente tiene el ingeniero agrónomo en la zona de estudio es alto, por tanto, debe dedicar el tiempo únicamente a este

servicio; este trabajo debe estar coordinando con los vendedores, ya que son el personal responsable de notificar a gerencia sobre el requerimiento de visitas de campo.

Servicios post venta: Luego de realizada la venta, el ingeniero agrónomo debe dar seguimiento a los cultivos con el objetivo de supervisar los mismos y brindar una oportuna asesoría técnica en caso de ser requerido. El servicio post venta debe analizar posibles inconformidades de los clientes, efectividad de un producto, sugerencias y satisfacción del cliente a través de la encuesta mencionada anteriormente.

5.2.4.2 Estrategias de precio.-

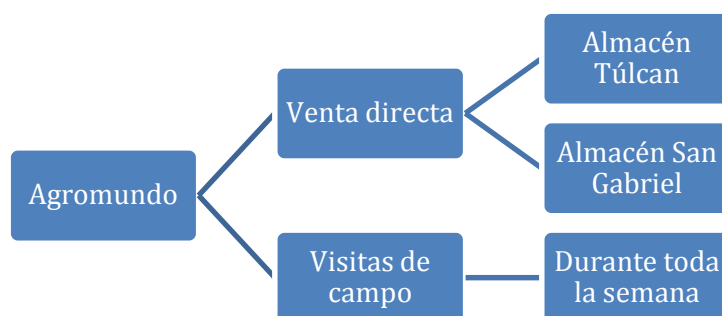
Para fijar los precios de los productos de **AGROMUNDO, S.C. ®**, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- ✚ Aspectos legales y regulatorios influyen en las decisiones de fijación de precios para agroquímicos.
- ✚ El “precio” es un beneficio buscado principalmente por los medianos productores, para el resto de productores el precio no es un criterio relevante.
- ✚ Fijar un precio psicológico basado en la percepción de que existe una relación entre precio y servicio prestado (aumentado al producto esperado).

Los precios para productos agroquímicos se debe determinar en base a la lista de precios emitida por el MAGAP para la provincia del Carchi. Por tanto, la empresa Agromundo S.C debe revisar constantemente, monitorear el comportamiento de precios y márgenes de comercialización aceptados en el siguiente link: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/site-map/5-precios-de-insumos>; luego realizar un análisis como se sugiere (ver anexo 11) y establecer precios mínimos y máximos de venta.

5.2.4.3 Estrategias de distribución.-

Canal de distribución directa:



Medios de distribución física.- Dentro de la estructura general de la distribución física, no se debe olvidar cumplir con ciertos requisitos de estrategia de mercado como:

- Disponibilidad de producto
- Coordinación adecuada para la entrega a tiempo de los productos.

Servicio de entrega *in situ*

Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Sin embargo, esta estrategia está direccionada únicamente a las siguientes líneas de productos: **fertilizantes edáficos, abonos foliares y semillas**, para cantidades superiores a los 4 quintales.

Una vez realizada el pedido por parte del cliente, la empresa utilizará sus recursos para llevar los productos hacia el cliente. Sin embargo, este recurso no cuenta con el logotipo, para lo cual la propuesta es realizar la distribución en camionetas que cuenten con el logotipo visible y distintivo de la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**. Los costos de distribución serán absorbidos por la empresa, ya que, la venta para estas líneas de productos puede cubrir el costo de transporte que es aproximadamente de \$5 a \$10 dólares por viaje y la venta supera los \$200,00.

5.2.4.4 Estrategias de promoción (comunicación).-

AGROMUNDO, S.C. ®. Va a utilizar las siguientes estrategias de comunicación de acuerdo al posicionamiento y mercado meta seleccionado: venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

VENTA PERSONAL

Fuerza de ventas (servicio al cliente): capacitar al personal de los almacenes en técnicas de venta y atención al cliente. Además deben cumplir con el perfil de competencias (ver anexo 12) según el cargo a desempeñar. Es importante indicar que el personal bien capacitado debe poseer estas seis características:

1. Competencia:
2. Cortesía:
3. Credibilidad:
4. Confiabilidad:
5. Capacidad de respuesta:
6. Comunicación:

RELACIONES PÚBLICAS

Campaña reciclaje industrial usuario final.

Como parte de relaciones públicas y con el fin de darse a conocer; la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®**, puede lanzar una campaña de reciclaje industrial creando alianzas estratégicas con proveedores quienes cuenten con programas de apoyo en responsabilidad social y puedan patrocinar la campaña.

La campaña consiste en incentivar al usuario final principalmente de agroquímicos a minimizar el impacto ambiental al descontaminar los envases luego del uso aplicando la técnica del triple lavado, que según datos de Agro calidad pocos agricultores eliminan los envases mediante esta técnica. Sin embargo, se debe trabajar en conjunto con la prefectura del Carchi, y Agro calidad para cubrir los costos de almacenaje, ya que, el proceso de reciclaje industrial es complejo.

PUBLICIDAD

- ✓ Publicar los servicios que presta la empresa, así como la misión y visión de la misma a través de dípticos y trípticos.
- ✓ Diseñar obsequios con el logo y eslogan de la empresa: esferos, gorras, camisetas, entre otros.
- ✓ Invertir en publicidad radial para la campaña “reciclaje industrial” misma que sirve para posicionar la imagen de la empresa.
- ✓ Participar en ferias y eventos agropecuarios de la provincia del Carchi.
- ✓ Organizar charlas informativas a los agricultores sobre la campaña e importancia del reciclaje industrial.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Descuentos por cantidad acumulada: este descuento se ofrece principalmente a las líneas de productos (vacas e interrogantes) con menor frecuencia de compra es decir para: **fertilizantes edáficos, abonos foliares y semillas** con el objetivo de motivarlos a comprar a la empresa **AGROMUNDO, S.C. ®** y rechazar a la competencia, ya que, son productos que se demandan en períodos aproximadamente de 2 a 6 meses, por lo tanto, se puede ofrecer un descuento por cantidad totalizada sobre un período específico, el descuento varía según el producto y la cantidad.

Descuentos por pronto pago: esta estrategia se basa en un descuento a su factura por pagar dentro de un período específico. El descuento se aplica a todas las ventas a crédito de la siguiente manera: el **5/10 neto** significa que se autoriza un descuento del 5% si la cuenta se paga dentro de 10 días y se calcula sobre la cantidad neta remanente después de haber deducido los descuentos por cantidad del precio inicial.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al final en la presente disertación, luego de haber realizado la planeación estratégica de marketing para AGROMUNDO, S.C. ®. Se formulan las siguientes conclusiones y recomendaciones con el propósito de mejorar el proceso de comercialización, los productos y servicios que ofrece AGROMUNDO, S.C. ®, además de mejorar otros factores los cuales ayudan a satisfacer en forma correcta las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, siendo eficiente y eficaces en el manejo de los recursos disponibles de la empresa.

6.1. CONCLUSIONES

- ❖ Al realizar el análisis interno y gracias a la matriz PCI se ha identificado factores que afectan el buen funcionamiento de la organización, consideradas como de mayor impacto: la falta de planeación estratégica por parte de la directiva e insuficiente capacidad para la evaluación y pronóstico del medio.
- ❖ La situación de la empresa en cuanto a su cartera de negocios es aceptable aunque tampoco es muy buena, ya que, cuenta con cuatro líneas interrogantes, tres líneas consideradas como productos perros, dos vacas y una estrella.
- ❖ El sector agrícola desempeña un rol protagónico en el desarrollo de la economía del país y actualmente se enfrenta a un gran desafío: mejorar la productividad (cambio

de la matriz productiva) principalmente con el uso de semilla certificada, el uso racional de plaguicidas y fertilizantes que incentiven a consumir producción agrícola nacional, misma que se convierte en oportunidad de crecimiento económico a todas aquellas actividades vinculadas con el sector agrícola; dependencia en la que se encuentra la empresa AGROMUNDO S.C.

- ❖ Existe una cantidad considerable de competidores en la actividad comercial en la que se desarrolla la empresa, por tanto la competitividad en calidad y diferenciación se ha vuelto un factor importante para obtener ventaja competitiva.
- ❖ La asesoría técnica que brinde un almacén es el principal beneficio esperado por los clientes en la compra de insumos agrícolas.
- ❖ El negocio de insumos agrícolas no puede competir directamente en precios, ya que, estos se encuentran regularizados y controlados por el MAGAP, con el objetivo de no alterar los costos finales al sector agrícola; por tanto la empresa no puede posicionarse como líder en costos, de modo que procura diferenciarse con el beneficio esperado por sus segmentos objetivos.
- ❖ El plan estratégico de marketing se lo ha realizado, tomando en consideración los recursos de la empresa y objetivos analizados con un SMART [palabra inglesa, significado: “inteligente”. Se lo utiliza como acrónimo de los adjetivos Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo)], los cuales disponen de un medio para su ejecución.

6.2. RECOMENDACIONES

- ❖ AGROMUNDO S.C., necesita implementar personal capacitado en el área de marketing para realizar constantemente planes de marketing, así como estudios de mercado, quien complementará las funciones con cada área de la empresa con el fin de cubrir los deseos y necesidades del cliente.
- ❖ Se debe realizar el análisis de portafolio de producto por lo menos cada seis meses con el fin de conocer al crecimiento de las ventas y establecer estrategias adecuadas de inversión para productos “estrella”, conocer aquellos productos “vacas lecheras” (generadoras de flujo de efectivo), identificar en qué proceso se debe reducir la inversión a productos perros así como la inversión a productos interrogantes para que lleguen a ser estrellas.
- ❖ Participar en programas de capacitación del recurso humano que cuenta el gobierno actual destinado a PYMES, así como otros programas de investigación y desarrollo que puedan contribuir al conocimiento de productores agrícolas.
- ❖ AGROMUNDO S.C debe realizar a todos sus clientes la “evaluación de satisfacción del cliente” para así conocer si los productos y servicios que ofrece la empresa satisfacen o no las expectativas de los clientes y en caso de no ser así buscar nuevos productos o aplicar medidas correctivas al mejoramiento del servicio al cliente.

- ❖ Se podría diseñar sistemas de control y evaluación dentro de la organización para una venta eficiente y eficaz.

- ❖ Seguir y ejecutar el plan estratégico de marketing como se ha planeado en cada una de las 4P's infiriendo en un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de la misión, visión y principios hacia todas las áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (2008) *Plaguicidas*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/Agrocalidad/Contenido/Tramites-ciudadano/Documentos/boletin/lotaip/ARCHIVOS/InfoLegal/BASELEGA LLOTAIPAGROCALIDAD.pdf>
2. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica (2014) *Producto Interno Bruto 2014*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-ecuatoriana-tuvo-crecimiento-interanual-49-primer-trimestre-2014.html>
3. Albuja Chaves, Fernando (2006) *Planeación estratégica*. Quito: Superintendencia de Compañías.
4. Amaya, Jairo (2008) *Gerencia: Planeación & estrategia*. Recuperado de http://books.google.com.ec/books/about/Gerencia_Planeacion_Estrategia.html?id=8Flzg6f8dOsC
5. American marketing association (2008) *American marketing association*. Recuperado de <https://www.ama.org/>
6. Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2015) *Riesgo País*. Recuperado de http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20Banca%20-%20Enero%202015.pdf
7. Banco Central del Ecuador (2015) *Entorno macroeconómico*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
8. Banco Central del Ecuador (2015) *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
9. Cevallos Vásquez, Víctor (2da. Edición) (2013). *Nuevo compendio de derecho societario*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
10. Dirección de Estudios Económicos. (s.f.). *Estudio de mercado Insumos Agrícolas Agroquímicos en Costa Rica*. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1382709886PMP_CRica_Insumos_Agricolas_2013.pdf

11. El Banco Mundial (2014). *Ecuador: panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
12. Gonzales, Melissa (2015). *Segmentación del mercado industrial*. Recuperado de http://www.academia.edu/8506260/SEGMENTACION_DEL_MERCADO_INDUSTRIAL
13. Hernandez, Sergio. (2011) *Introducción a la administración*. México D.F: McGraw-Hill.
14. INIAP (2014) *Misión Institución* . Recuperado de <http://www.iniap.gob.ec/web/valores-mision-vision/>
15. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) *Plaguicidas y productos afines*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/Plaguicidas.pdf>
16. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua [ESPAC] (2013)*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/PRESENTACIONES_PAC2013.pdf
17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua [ESPAC] (2012)*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/PRESENTACION-Espac.pdf>
18. Kotler, Philip (2001) *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
19. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (Eds.) (2008) *Principios de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
20. Lamb, Charles W y otros (2011). *Marketing*. México D.F : Learning Editores
21. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015). *Boletines agroeconómicos*. Recuperado de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/ano2015b-agri/boletin-digital-2015>
22. Ministerio de la Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad (2015). *Agendas territoriales*. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-CARCHI.pdf>
23. Morgan, JP (2014). Perspectivas Económicas. *Ekos*, N° 246 / Octubre, 146.
24. Muñoz Gonzales, Rafael (2013) *Marketing XXI*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

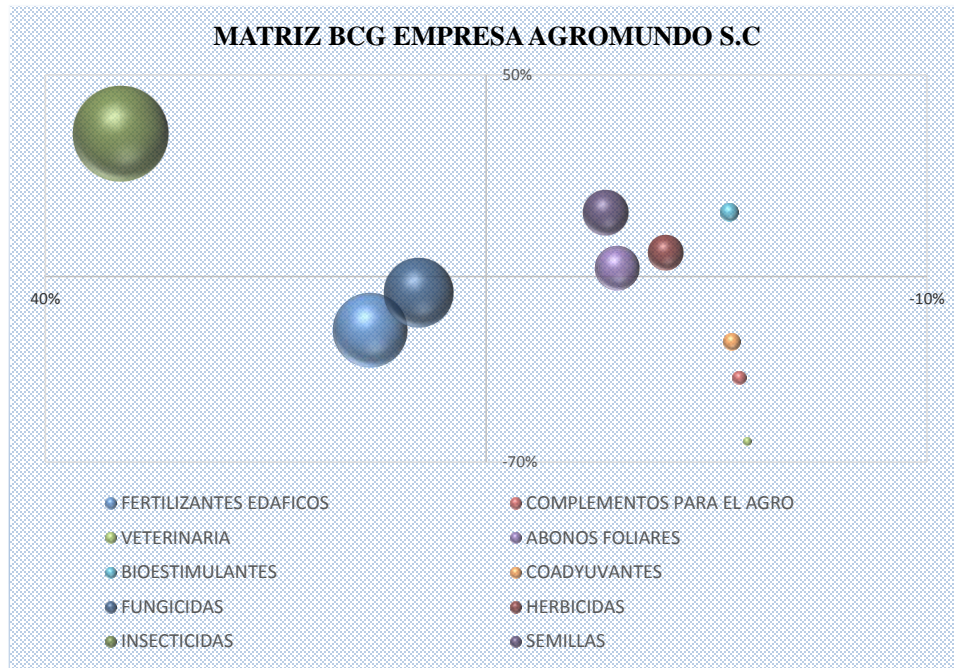
25. Munuera, Jose y otros (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
26. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2015) *Reporte de consistencia macroeconómica*. Recuperado de <http://www.colegiodeeconomistas.org.ec/assets/rcm-28-%28nov-2014%29.pdf>
27. Porter, Michael (2009) *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
28. Porter, Michael (2002) *Ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
29. Sánchez Herrera, Joaquín (2010). *Estrategias y planificación de marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.
30. Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2012). *Matriz productiva*. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
31. Serna Gómez, Humberto (s.f.) *Gestión Estratégica*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>], Perfil de capacidad interna
32. SRI. (s.f.). Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/32#>
33. Suarez, Mario (s.f). *Cálculo del tamaño de la muestra*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
34. Unidad de Investigación Económica y Mercado de Corporación Ekos [UIEM]. (s.f.). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>
35. Vicente, Miguel Ángel (2009). *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

AGROMUNDO S.C. VENTAS ANUALES POR LÍNEAS DE PRODUCTO

LÍNEA DE PRODUCTO	2013	2014	CRECIMIENTO	INTRASHARE
FERTILIZANTES EDAFICOS	\$ 707.412,00	\$ 501.917,41	-29%	22%
COMPLEMENTOS PARA EL AGRO	\$ 27.204,31	\$ 15.299,79	-44%	1%
VETERINARIA	\$ 14.167,42	\$ 5.189,14	-63%	0%
ABONOS FOLIARES	\$ 195.848,50	\$ 176.716,88	-10%	8%
BIOESTIMULANTES	\$ 26.925,20	\$ 28.939,69	7%	1%
COADYUVANTES	\$ 37.260,52	\$ 25.099,84	-33%	1%
FUNGICIDAS	\$ 532.060,33	\$ 438.687,08	-18%	19%
HERBICIDAS	\$ 117.988,68	\$ 111.987,25	-5%	5%
INSECTICIDAS	\$ 630.789,25	\$ 831.255,20	32%	36%
SEMILLAS	\$ 178.042,38	\$ 191.084,25	7%	8%
TOTALES	\$ 2.467.698,59	\$ 2.326.176,52		100%



Fuente: Agromundo S.C

Elaborado por: Adriana Loachamín.

ANEXO 2

ALMACENES POR ACTIVIDAD COMERCIAL PROVINCIA DEL CARCHI									
Nº	Provincia	Cantón	Parroquia	Dirección	Actividad Comercial	Nombre del Establecimiento	Asesor Técnico del Establecimiento	RUC	Teléfono
1	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Av. Veintimilla s/n. Sector Las Juntas	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Ecuaquímica S.A.	ING. EDUARDO SANTAMARIA	990018707001	62980940
2	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Av. Veintimilla Sector Lan Juntas	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agrofertíl N° 1	Ing. Marco Flores Guzman	401539143001	62962873
3	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Av. Veintimilla y Jesus del Gran Poder	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agrofertíl N° 2	Ing. Marco Flores Guzman	401539143001	62982316
4	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Quito y Olmedo Esq.	Almacén de expendio de productos agricolas	El Agricultor	Ing. Carlos Ayala	400895652001	62982763
5	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Quito S/N y Maldonado	Almacén de expendio de productos agricolas	Im-Dagro	Ing. Pablo Yandun	400573762001	62987315
6	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Colón y Quito.	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agromilenio San Lorenzo	Ing. Libardo Enriquez	401512900001	62985770
7	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Colón 223 y Quito	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agromundo S.C - Tulcán	Ing. Edgar Cabrera	491507268001	62987027
8	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Colon y Tarqui s/n	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Tecniagro	Ing. Carlos Ayala	400953360001	62985697
9	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Colón y 9 de Octubre	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Colinsumos S.A. Sucursal	Ing. Nilo Solano	1791360206001	62985676
10	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Colón 48-069 y Rocafuerte esq.	Almacén de expendio de productos agricolas	Agrofinca	Ing. Héctor Zúñiga	400920948001	090849825/ 081804457
11	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Sucre No. 47043 y Tarqui	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Almacen El Agro	Ing. Alvaro Chavarria	400631420001	62980474
12	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Olmedo y 9 de Octubre	Almacén de expendio de productos agricolas	Almacen de Insumos Agropecuarios Global Agro	Ing. Patricio Noguera	401592902001	2291-128
13	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Olmedo y Tarqui	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Bioagropecuaria	Ing. Clemente Goyes	401423439001	92061421
14	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Junín y Sucre	Almacén de expendio de productos agricolas	Agrofertiza			2980810
15	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Junín 276 y Sucre	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Almacen Agropecuario La Hacienda	Dr. Iván Lucero	400619649001	62980271
16	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Bolívar y Tarqui esq.	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Farmagro S.A.	ING. MARCO ANTONIO DURAN	991054103001	62984395
17	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Brasil y Maldonado Esq.	Almacén de expendio de productos agricolas	Insumos Agricolas	Ing. Jairo Prado	400532065001	62960440
18	CARCHI	Tulcán	Tulcán	10 de Agosto No. 7067 y Bolívar	Almacén de expendio de productos agricolas	Almacen Agricola	Ing. Guillermo Montenegro	400130035001	62980216
19	CARCHI	Montúfar	Gonzáles Suárez	Colón y Panamericana	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agripac S.A.	ING. MARIA BELEN MALDONADO	990006687001	62290821
20	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Av. Manabí y Paraguay	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Fertinal	Ing. Germán Arcos	400845426001	2990611
21	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Av. Manabí No. 63083 y Paraguay	Almacén de expendio de productos agricolas	Fertiagro	Ing. Angel Pozo	400465381001	62962481
22	CARCHI	Tulcán	González Suárez	Av. Coral y Brasil	Punto Agricola	PUNTO AGRÍCOLA	Ing. Hernán Cabrera	401107230001	2983681
23	CARCHI	Mira	Mira	Av. Ulpiano Palacios y M archin Mira Esq.	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Agroriegue N° 1	Ing. Flavio Ricaurte	1705012852001	2280214
24	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Paraguay 6055 y Av. Coral	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Colinsumos S.A.	Ing. Nilo Solano	1791360206001	62985676
25	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Sucre S/N y Panamá	Almacén de expendio de productos agricolas	Interandesa	Ing. Duarte Robalino Cadena	490040285001	62962730
26	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Sucre y Cuenca	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Soluciones Agropecuarias Su Confianza	Ing. Freddy Mendez	401401203001	2607475
27	CARCHI	Tulcán	El Carmelo	Carchi s/n y Bolívar	Almacén de expendio de productos agroveterinarios	Servicios Agricolas	Ing. Carlos Ayala	400901955001	62202009

Nº	Provincia	Cantón	Parroquia / Localidad	Dirección	Actividad Comercial	Nombre del Establecimiento	Asesor Técnico del Establecimiento	RUC	Teléfono
28	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Oriente Via al Carmelo	Almacén de expendio de productos agrícolas	Feria del Agricultor	Ing. Jairo Prado	401101340001	62205200
29	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	19 de Noviembre s/n y Panamericana Norte	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	El Papal	Ing. Jorge Landazuri	400819702001	62205173
30	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Juan Montalvo No.1045 y Tarqui	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agrolandia	Ing. Alvaro Espinoza	400255998001	62205127
31	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	13 de Abril s/n y Jose Martinez	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	La Casa de los Abonos	Ing. Francisco León	101766582001	62291833
32	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	13 de Abril y Tarqui Esq.	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroquimicos La Florida	Ing. Fabián patricio Guerrero	0400622411001/04005222	62205098
33	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Tarqui s/n y Panamericana Norte	Almacén de expendio de productos agrícolas	Almacen Fénix	Ing. Carlos Ayala	400117347001	62205091
34	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	13 de Abril s/n y Tarqui	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agrocentro	Ing. Jose Romo	400974234001	62205079
35	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Juan Montalvo s/n y Bolivar	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	La Rebaja	Dr. Andrés Ponce	401490859001	62205842
36	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Av. Panamericana norte Junto gasolinera	Almacén de expendio de productos agrícolas	FERTISA J.ANDRADE	Ing. Freddy Noguera	991352937001	2205216
37	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Panamericana Norte y Tarqui	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agripac S.A.	FELIPE VELASCO	990006687001	62205121
38	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	Juan Montalvo No. 816 y El Oro	Almacén de expendio de productos agrícolas	El Agricultor	Ing. Guillermo Montenegro	400636064001	62205201
39	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	13 de Abril y Orejuela	Almacén de expendio de productos agrícolas	F.CH.INVERSIONES J.ANDRADE	Ing. Darwin Lopez	1002753422001	2607814
40	CARCHI	Tulcán	Santa Martha de Cuba	Av. 21 de Marzo y Azuay	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	AgroVeterinario	Ing. Marco Flores Guzman	401212568001	2989156
41	CARCHI	San Pedro de Huaca	Huaca	8 de Diciembre Barrio Norte	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agro Fertilizantes El Prado	JUAN CARLOS CUSME	401631973001	2973083
42	CARCHI	San Pedro de Huaca	Huaca	Garcia Moreno s/n y Sucre	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Sembradora	Ing. Jairo Prado	400702403001	62973593
43	CARCHI	San Pedro de Huaca	Huaca	Panamericana Norte y Espejo Junto al	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Feria del Agricultor	Ing. Marco Flores Guzman	400595476001	62973531
44	CARCHI	San Pedro de Huaca	Mariscal Sucre	4 de Junio s/n.	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	La Casa de los Abonos	Ing. Francisco León	401073036001	62989181
45	CARCHI	San Pedro de Huaca	Mariscal Sucre	Clodomiro Aguilar s/n Barrio Centenario	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agroquimicos Mariscal Sucre	Ing. Sixto Camacho	400168076001	93550782
46	CARCHI	San Pedro de Huaca	Mariscal Sucre	Barrio Nuevo Amanecer	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agromirador	Ing. Carlos Ayala	401339619001	99704597
47	CARCHI	Montúfar	Cristóbal Colón	Barrio San Vicente Calle Montúfar y Colón	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Granja	Ing. Patricio Crizón	400910535001	62220066
48	CARCHI	Montúfar	Cristóbal Colón	Montúfar (Frente Ofic. Agua Potable)	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroquimicos San Pedro	Ing. Carlos Eduardo Tiaguro Ayala	401421706001	97248081
49	CARCHI	Tulcán	González Suárez	Roberto Sierra No. 9040 y Rafael Arellano	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agripac S.A.	ING. JAQUELINE FLORES	990006687001	62983822
50	CARCHI	Montúfar	San José	Juan Montalvo y 27 de Septiembre	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	AGRÍCOLA SAN FERNANDO	Ing. Rosa Chulde	401047113001	62292212
51	CARCHI	Montúfar	González Suárez	27 de Septiembre y Juan Montalvo	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agrocentro San Gabriel	Ing. Jorge Garcia	400755401001	62292055
52	CARCHI	Montúfar	González Suárez	27 de Septiembre y Olmedo	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Campo Fértil	Ing. Luis Flores	491500611001	62290643
53	CARCHI	Montúfar	González Suárez	27 de Septiembre s/n y Olmedo	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Soluciones Agropecuarias Su Confianza	Ing. Segundo Chulde	401401203001	2607475
54	CARCHI	Montúfar	González Suárez	27 de sept. y colon	Almacén de expendio de productos agrícolas	FERTISA SAN GABRIEL	Ing. Mary Herrera	991352937001	2290588
55	CARCHI	Montúfar	González Suárez	Bolivar No. 0852 y Sucre	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	La Hacienda	Ing. Sixto Camacho	400170775001	62290082
56	CARCHI	Montúfar	González Suárez	Montúfar y Manuel Maria Carrera Esq.	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	El Sembrador	Ing. Marcelo Reascos	400749438001	62291448
57	CARCHI	Montúfar	San José	Los Andes y Rumichaca Esq.	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agrofuturo	Ing. Luis Padilla	401115712001	91441816

Nº	Provincia	Cantón	Parroquia / Localidad	Dirección	Actividad Comercial	Nombre del Establecimiento	Asesor Técnico del Establecimiento	RUC	Teléfono
58	CARCHI	Montúfar	San José	Bolívar No. 1753 e Ibarra	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroquímicos La Granja N° 1	Ing. Paola Prado	400158481001	62291993
59	CARCHI	Montúfar	Gonzáles Suárez	Montúfar 10-51 y García Moreno Esq.	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroquímicos La Granja N° 2	Ing. Paola Prado	400158481001	62290037
60	CARCHI	Montúfar	San José	Bolívar s/n y Angel Polivio Chávez	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Agromundo Sucursal San Gabriel	Ing. Edgar Cabrera	491507268001	62987027
61	CARCHI	Montúfar	San José	Bolívar No. 03-51 y Salinas	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Agroganadero	Ing. Hipolito Morales	400260543001	62290071
62	CARCHI	Montúfar	San José	Bolívar No. 1335 y Juan Montalvo	Almacén de expendio de productos agrícolas	El Agricultor	Ing. Tito Crizón	401157052001	no tiene
63	CARCHI	Montúfar	San José	Juan Montalvo entre Bolívar y Los Andes, bajo el	Almacén de expendio de productos agrícolas	Carchi Productivo Montúfar	Ing. Rosa Chulde Lafuente	491504501001	62292447
64	CARCHI	Montúfar	San José	Mejía y Los Andes Esq.	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	La Casa de los Abonos	Ing. Francisco León	101766582001	62291274
65	CARCHI	Bolívar	Cuesaca	Av. De los dinosaurios	Almacén de expendio de productos agrícolas	El Campo		4018296500	2649472
66	CARCHI	Bolívar	Bolívar	Cuesaca	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Productos Agrícolas El Productor	Ing. Francisco León	1002640587001	2979375
67	CARCHI	Bolívar	Bolívar	Av. Mantilla y Martín Puntal	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Rancho San Miguel	Ing. Edison Huaca	401069471001	2287-457
68	CARCHI	Bolívar	Bolívar	Grijalva s/n y Mantilla Frente al Mercado Central	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	El Agricultor	Ing. Wilson Prado	400685368001	62287317
69	CARCHI	Bolívar	Bolívar	García Moreno s/n y Sucre	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Almacen Agrícola El Portal	Ing. Luis Quelal	602204612001	62287522
70	CARCHI	Bolívar	Bolívar	Av. Mantilla y Martín Puntal	Almacén de expendio de productos agrícolas	CAMPO FÉRTIL BOLÍVAR	Ing. Luis Flores	491500611001	2287237
71	CARCHI	Bolívar	Bolívar	García Moreno y Sucre esq.	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Casa de los Abonos	Ing. Francisco León	101766582001	2291832
72	CARCHI	Bolívar	Bolívar	Julio Andrade 617 y García Moreno	Almacén de expendio de productos agrícolas	Serviagro	Ing. Jairo Herrera	400799755001	62287220
73	CARCHI	Espejo	La Libertad	Tobías Tamayo s/n.	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Almacen Agropecuario	Ing. Juan Carlos Pozo Mayanquer	400627980001	2212193
74	CARCHI	Espejo	La Libertad	Gran Colombia Mzn. 2 No. 0720	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Agrovetterinario El Prado		401234158001	62212234
75	CARCHI	Espejo	La Libertad	Calle Atahualpa y 5 de Junio	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroseguro	Ing. Henry Caicedo	401415955001	62212094
76	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Sucre s/n y Bolívar	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Agroriego	Ing. Flavio Ricaurte	601630627001	2978192
77	CARCHI	Espejo	El Ángel	Esmeraldas s/n y Salinas	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Carchi Productivo Espejo	Ing. Marco Benalcázar	460029620001	62977125
78	CARCHI	Espejo	El Ángel	Av. Espejo y Esmeraldas	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Agripac S.A.	RUBEN VACA	990006687001	2977525
79	CARCHI	Espejo	El Ángel	Bolívar N° 770	Almacén de expendio de productos agrícolas	SU CONFIANZA		401401203001	2607475
80	CARCHI	Espejo	El Ángel	Bolívar 737	Almacén de expendio de productos agrícolas	Tecnoagro	Ing. Tomás Galarraga	400485926001	62977580
81	CARCHI	Espejo	El Ángel	Bolívar s/n y Quiroga	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Hacienda	Ing. Luis Padilla	1003633557001	62977129
82	CARCHI	Espejo	El Ángel	Grijalva y Bolívar	Almacén de expendio de productos agrícolas	EL RANCHO	Ing. Edgar Imbaquingo	100793313001	87767818
83	CARCHI	Espejo	El Ángel	Av. Espejo s/n y Esmeraldas	Almacén de expendio de productos agrícolas	El Campesino		400788584001	62977341
84	CARCHI	Espejo	El Ángel	Av. Espejo s/n Diagonal a la Gasolinera Espejo	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	La Casa de los Abonos	Ing. Francisco León	1017665582001	622977047
85	CARCHI	Montúfar	San José	Av. Atahualpa y Rumihaica	Almacén de expendio de productos agrovetterinarios	Serviagro	Dr. Amílcar Rivera	400672507001	97952819
86	CARCHI	Bolívar	San Rafael	Rafael Rosales y Miguel Laguna	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Esperanza	Ing. Francisco Leon	400601597001	62902104

Nº	Provincia	Cantón	Parroquia / Localidad	Dirección	Actividad Comercial	Nombre del Establecimiento	Asesor Técnico del Establecimiento	RUC	Teléfono
87	CARCHI	Bolivar	Monte Olivo	Barrio La Primavera- Pueblo Nuevo	Almacén de expendio de productos agrícolas	Naviagro	Ing. Juan Cusme	400798971001	62902052
88	CARCHI	Bolivar	San Vicente de Pusir	Barrio Belen	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agro San Vicente	Ing. Evelin Llerena	1001108123001	62215009
89	CARCHI	Bolivar	San Vicente de Pusir	23 de Agosto y Juan Montalvo	Almacén de expendio de productos agrícolas	MI FORTALEZA		460021720001	62215008
90	CARCHI	Mira	Mira	Leonardo N. Chavez s/n y Narchin	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agrovetinario Mira		400988606001	62280746
91	CARCHI	Mira	Mira	Panamericana Norte y Bolivar esq.	Ventas al por mayor de productos veterinarios, plaguicidas y maqunaria agrop.	EL LABRADOR	Ing. Jimmy Granda	1002470514001	2642044
92	CARCHI	Espejo	El Angel	Av. Ulpiano Palacios y Mira Esq.	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agroriego Nº 2	Ing. Flavio Ricaurte	1705012852001	62280214
93	CARCHI	Espejo	San Isidro	Juan Montalvo s/n y Esmeraldas	Almacén de expendio de productos agrícolas	Vidagro-SI	Ing. Luis España	400720132001	62974134
94	CARCHI	Espejo	San Isidro	Juan Montalvo s/n y 10 de Agosto	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Super Agro San Isidro	LOBATO MENESES OSCAR	400859237001	62974420
95	CARCHI	Espejo	27 de Septiembre	Via Principal de Inguenza	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Megacentro Agropecuario	JORGE LEON ANDRANGO	1709788473001	85521933
96	CARCHI	Espejo	El Angel	Bolivar 0506 y Quiroga	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Servagronor	Ing. Juan Pozo	1091705520001	62978181
97	CARCHI	Bolivar	Bolivar	Grijalva y Egas	Bodega Agricola	Incoagro	Ing. Darwin Palma	990655391001	99954618
98	CARCHI	Montufar	Cristóbal Colón	G. Moreno y Montufar	Almacén de expendio de productos agrícolas	AGROQUIMICOS C. COLON		400081626001	2220061
99	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Av. Coral entre Brazil y Bolivia	Almacén de expendio de productos agrícolas	MEGA AGRO	Ing. Hector Zuñiga	401389614001	80679150
100	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Calderón y Brasil	Almacén de expendio de productos agrícolas	F.CH.INVERSIONES TULCAN	Ing. Darwin Lopez	1002753422001	2607815
101	CARCHI	Tulcán	Gonzáles Suárez	Calderón y Bolivia	Almacén de expendio de productos agrícolas	FERTISA TULCAN	Ing. Yadira Morillo	991352937001	2984966 2987031
102	CARCHI	Tulcán	Chical	Huntal	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agroquímicos Huntal		401529854001	2200124
103	CARCHI	Tulcán	Chical	Calle Rodolfo Pérez S/N	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agroquímicos Chical	Ing. Ramiro Mora	400675963001	2200130
104	CARCHI	Tulcán	Chical	Domingo Reyes Esq.	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agrovetinario Polita		400757225	2200015
105	CARCHI	Tulcán	Chical	Domingo Reyes Junto Mercado Chical	Almacén de expendio de productos agrícolas	Agroquímicos Muñoz			
106	CARCHI	Tulcán	Tufiño	Bolivar y 11 de Abril	Almacén de expendio de productos agrícolas	La Ventana del Agro	Ing. Carlos Eduardo Ayala Tiaguaro	400997268001	62222116
107	CARCHI	Tulcán	Tufiño	Bolivar y 11 de Abril	Almacén de expendio de productos agrícolas	DON RAFA	Dr. Enrique Diaz	401056866001	3015310
108	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Pichincha y Olmedo	Almacén de expendio de productos agrovetenarios	Agroinsumos	Ing. Narvaez Guerrero Walter	401172788001	62981087
109	CARCHI	San Pedro de Huaca	Huaca	Panamericana Norte s/n Diagonal a la Gasolinera San Pedro de Huaca	Almacén de expendio de productos agrícolas	Importadora Industrial Agrícola del Monte	Ing. Hugo Guevara	991098127001	62973318
110	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Pichincha s/n y Colon	Almacén de expendio de productos agrícolas	Comercial Agrícola	Ing. Jorge Landazuri	400567293001	62987932
111	CARCHI	Tulcán	Chical	Tulcán y Juan Montalvo	Almacén de expendio de productos agrícolas	Ecuquímica El Chical	Ing. Edgar Cabrera	400990305001	2200076
112	CARCHI	Tulcán	Julio Andrade	13 De Abril y Maria Borja esq.	Almacén de expendio de productos agrícolas	INSUMOS AGRICOLAS LA PRADERA	Ing. Clay Cerón	401349204001	91880785
113	CARCHI	Tulcán	Tulcán	Roberto Sierra Y Cuenca	Almacén de expendio de insumos agrícolas	AGRO CENTROL EL PAYSA	Ing. Héctor Yambay		89770422

Fuente: MAGAP

ANEXO 3

N°	LISTADO DE PROVEEDORES
1	AGRIANDES DAYMASA DE LOS ANDES S.A
2	AGRI NOVA
3	AGRIPAC S.A.
4	AGRITOP S.A.
5	ALASKA S.A.
6	AGROPECUARIA ROJAS S.A.
7	AGRO KLINGE S.A
8	AGRONOR - PROAGRO
9	AGROQUIM LTDA
10	AGROS
11	AGROSAD
12	AGROSEMILLAS
13	AGROTA CIA.LTDA.
14	AMBAGRO S A
15	ANDINA SEED CIA. LTDA
16	ARTEAGRO S A
17	ASPROAGRO
18	CORPORACION FAVORIT
19	CORPCULTIVOS S.A.
20	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRÍCOLA DEL MONTE S.A
21	DELCORP S.A.
22	DINACAF S A
23	DUPOCSA
24	ECUAQUIMICA
25	EDIFARM
26	SEMAGRO S.A
27	ESPAGROTEC CÍA LTDA.
28	EUROFERT S.A.
29	FARMAGRO S.A.
30	FEBRES CORDERO CA. DE COMERCIO S.A
31	FERTIANDINO
32	FMC LATINOAMERICA S.A
33	INCOAGRO
34	INSUSEMILLAS CÍA LTDA.
35	INTEROC S.A
36	JW ASOCIADOS
37	LAVETEC CÍA LTDA.
38	NEDERAGRO S.A.
39	NOVAGRO S.A.
40	NOVOFARMA SERVICE S.A
41	PROAGRIN CÍA LTDA.
42	PROFICOL ECUADOR S.A.
43	PROFIANDINA S.A.
44	SERVIAGRO
45	SEVAGRONOR S.C.
46	SOLAGRO S.A
47	SOLINAG CIA LTDA
48	SOLVESA ECUADOR S.A
49	VISAGRO CÍA LTDA.

ANEXO 4

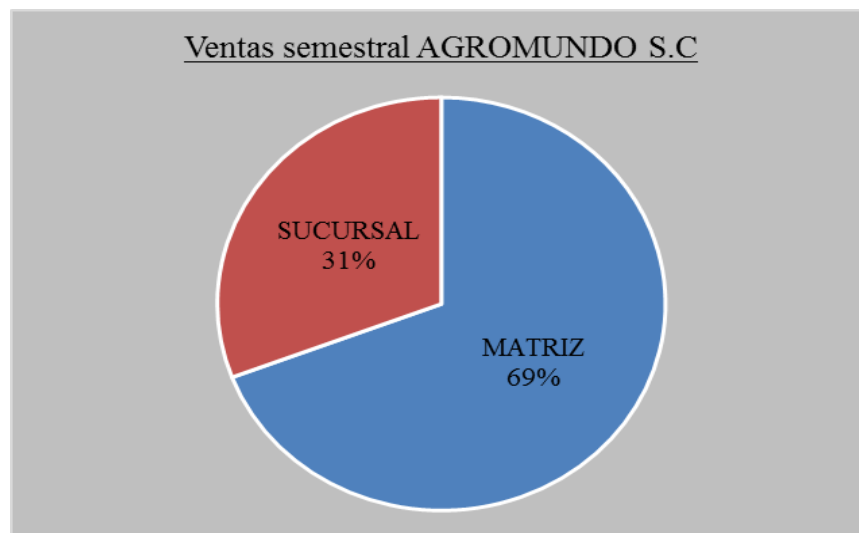
ANÁLISIS DE VENTAS SEMESTRAL AGROMUNDO S.C MATRIZ				
CLIENTE	NUMERO	MONTO	% VENTA	VENTA PROMEDIO
HEAVY	115	\$ 476.392,43	86%	\$ 4.142,54
LIGHT	310	\$ 80.214,04	14%	\$ 258,75
TOTAL	425	\$ 556.606,47	100%	

*No se toma en cuenta ventas realizadas como cliente final.

ANÁLISIS DE VENTAS SEMESTRAL AGROMUNDO S.C SUCURSAL				
CLIENTE	NUMERO	MONTO	% VENTA	VENTA PROMEDIO
HEAVY	59	\$ 283.411,08	88%	\$ 4.803,58
LIGHT	121	\$ 40.271,34	12%	\$ 332,82
TOTAL	180	\$ 323.682,42	100%	

*No se toma en cuenta ventas realizadas como cliente final.

ANÁLISIS DE VENTAS SEMESTRAL AGROMUNDO S.C			
ALMACÉN	VENTAS	% VENTAS	NOTA
MATRIZ	\$ 763.851,46	69%	*Se toma en cuenta cliente final
SUCURSAL	\$ 339.655,74	31%	*Se toma en cuenta cliente final
TOTAL	\$ 1.103.507,20	100%	



Fuente: Agromundo S.C

Elaborado por: Adriana Loachamín.

ANEXO 5

ENCUESTA

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas, por favor indique con una (x) la respuesta con la que ud. se identifique.

PREGUNTAS:

1. Marque con una X el producto o productos que se encuentra cultivando al momento.

Frejol	<input type="checkbox"/>	arveja	<input type="checkbox"/>
papa	<input type="checkbox"/>	maiz	<input type="checkbox"/>
naranja	<input type="checkbox"/>	cebolla	<input type="checkbox"/>
cebada	<input type="checkbox"/>	otros (mencione cuál)	<input type="text"/>

2. Ud. considera que tiene actualmente una área de terreno cultivado:

Menos de 2 hectáreas	<input type="checkbox"/>
De 2 hasta menos de 3 hectáreas	<input type="checkbox"/>
De 3 hasta menos de 5 hectáreas	<input type="checkbox"/>
De 5 hasta menos de 10 hectáreas	<input type="checkbox"/>
De 10 hectáreas en adelante	<input type="checkbox"/>

3. Señale con una X, con qué frecuencia realiza la compra de los siguientes insumos agrícolas.

	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual
Fungicidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insecticidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fertilizantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coadyuvantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herbicidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biostimulantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Indique los 3 atributos que Ud. Considere más importantes al momento de realizar la compra de insumos agrícolas.

Asesoría técnica (visita de campo)	<input type="checkbox"/>
precio	<input type="checkbox"/>
variedad de productos	<input type="checkbox"/>
ofertas especiales	<input type="checkbox"/>
crédito	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente (almacén)	<input type="checkbox"/>

5. ¿De qué forma Ud. Conoce al almacén de insumos agrícolas?

Por recomendación	<input type="checkbox"/>	visita de técnicos	<input type="checkbox"/>
Ferias y eventos	<input type="checkbox"/>	publicidad	<input type="checkbox"/>

6. Indique el nombre de los almacenes agrícolas en los que ha realizado alguna compra durante los últimos 6 meses

a.	<input type="text"/>	c.	<input type="text"/>
b.	<input type="text"/>	d.	<input type="text"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

MATRIZ EVALUACIÓN DEL ATRACTIVO DE LOS SEGMENTOS MERCADO : CASO AGROMUNDO S.C.												
INDUSTRIA		GEOGRÁFICOS		FACTORES DEMOGRÁFICOS			FACTORES DE COMPRA					
INSUMOS AGRÍCOLAS		LOCALIZACIÓN		SEGÚN UPAS			SEGÚN BENEFICIOS BUSCADOS					
CRITERIOS	PONDERACIÓN	Cantón Montufar	Cantón Tulcán	Pequeños	Medianos	Grandes	Asesoría técnica	Precio	Variedad de productos	Acceso a crédito	Ofertas especiales	Atención al cliente
RENTABILIDAD	60%	9	8	7	6	8	7	5	8	3	7	7
ACCESIBILIDAD	20%	7	9	9	7	7	9	5	7	5	7	9
SUSTANCIABILIDAD	10%	8	8	8	8	7	8	7	5	5	5	8
ESTABILIDAD	10%	8	8	7	6	9	9	9	5	3	7	7
TOTAL		8,4	8,2	7,5	6,4	7,8	7,7	5,6	7,2	3,6	6,8	7,5

Fuente: Agromundo S.C.

Elaborado por: Adriana Loachamín

ANEXO 7

ANÁLISIS CRECIMIENTO EN VENTAS AGROMUNDO S.C.			
LÍNEAS DE PRODUCTO	VENTAS		
	2013 SEMESTRE I	2013 SEMESTRE II	CRECIMIENTO
FERTILIZANTES EDÁFICOS	\$ 386.164,90	\$ 321.247,10	-17%
COMPLEMENTOS PARA EL AGRO	\$ 13.551,27	\$ 13.653,04	1%
VETERINARIA	\$ 7.568,63	\$ 6.598,79	-13%
ABONOS FOLIARES	\$ 116.583,00	\$ 79.265,50	-32%
BIOESTIMULANTES	\$ 14.387,25	\$ 12.537,95	-13%
COADYUVANTES	\$ 24.246,94	\$ 13.013,58	-46%
FUNGICIDAS	\$ 321.077,00	\$ 210.983,33	-34%
HERBICIDAS	\$ 66.291,90	\$ 51.696,78	-22%
INSECTICIDAS	\$ 441.790,80	\$ 188.998,45	-57%
SEMILLAS	\$ 90.614,70	\$ 87.427,68	-4%
TOTAL	\$ 1.482.276,39	\$ 985.422,20	

LÍNEAS DE PRODUCTO	VENTAS		
	2013 SEMESTRE II	2014 SEMESTRE I	CRECIMIENTO
FERTILIZANTES EDÁFICOS	\$ 321.247,10	\$ 272.719,60	-15%
COMPLEMENTOS PARA EL AGRO	\$ 13.653,04	\$ 8.439,71	-38%
VETERINARIA	\$ 6.598,79	\$ 3.105,03	-53%
ABONOS FOLIARES	\$ 79.265,50	\$ 88.388,37	12%
BIOESTIMULANTES	\$ 12.537,95	\$ 14.398,40	15%
COADYUVANTES	\$ 13.013,58	\$ 13.919,81	7%
FUNGICIDAS	\$ 210.983,33	\$ 233.195,83	11%
HERBICIDAS	\$ 51.696,78	\$ 54.299,00	5%
INSECTICIDAS	\$ 188.998,45	\$ 376.254,37	99%
SEMILLAS	\$ 87.427,68	\$ 94.470,30	8%
TOTAL	\$ 985.422,20	\$ 1.159.190,42	

LÍNEAS DE PRODUCTO	VENTAS		
	2014 SEMESTRE I	2014 SEMESTRE II	CRECIMIENTO
FERTILIZANTES EDÁFICOS	\$ 272.719,60	\$ 229.197,81	-16%
COMPLEMENTOS PARA EL AGRO	\$ 8.439,71	\$ 6.860,08	-19%
VETERINARIA	\$ 3.105,03	\$ 2.084,11	-33%
ABONOS FOLIARES	\$ 88.388,37	\$ 88.328,51	0%
BIOESTIMULANTES	\$ 14.398,40	\$ 14.541,29	1%
COADYUVANTES	\$ 13.919,81	\$ 11.180,03	-20%
FUNGICIDAS	\$ 233.195,83	\$ 205.491,25	-12%
HERBICIDAS	\$ 54.299,00	\$ 57.688,25	6%
INSECTICIDAS	\$ 376.254,37	\$ 455.000,83	21%
SEMILLAS	\$ 94.470,30	\$ 96.613,95	2%
TOTAL	\$ 1.159.190,42	\$ 1.166.986,10	

Fuente: AGROMUNDO S.C

Elaborado por: Adriana Loachamín.

ANEXO 8

Grupo de referencia Principio	<u>MATRIZ AXIOLÓGICA</u>				Nota: colocar un 1 en la celda donde considere que el principio es importante para el grupo de referencia.			
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	ACCIONISTAS O DUEÑOS	TOTAL
RESPETO			1	1	1	1		57%
HONESTIDAD		1	1	1	1	1	1	86%
COMPETITIVIDAD				1				14%
PATICIPACION	1							14%
APRENDIZAJE				1	1	1		43%
COMPROMISO	1		1				1	43%
PRODUCTIVIDAD						1	1	29%
RESPONSABILIDAD	1	1	1	1	1	1		86%
TOTAL	38%	29%	57%	71%	57%	71%	43%	

Fuente: Agromundo S.C

Realizado por: Adriana Loachamín

ANEXO 9

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS MIX DE MARKETING	
Genérica	estrategia de diferenciación (servicios y personal)
Competitiva	Estrategia de retador - especialista en servicio al cliente:
Crecimiento	PENETRACIÓN DE MERCADO: quitar participación de mercado a los competidores. Mejoras en producto y servicios. Destinar presupuesto a publicidad.
PRODUCTO	Crear alianzas estratégicas. Mejoras en la calidad del producto. Ofrecer servicios adicionales. Rediseño del portafolio de productos. Diseñar un slogan y mejorar el logotipo de la empresa.
PRECIO	Fijar un precio psicológico basado en el producto aumentado (servicio). Realizar ofertas originales y rápidas para atraer la atención del cliente.
PLAZA	Seleccionar el tamaño y valor del mercado potencial que se desea abastecer. Establecer medios adecuados de distribución. Tiempos óptimos de distribución.
PROMOCIÓN	Presupuesto para un plan publicitario. Fomentar las relaciones públicas a través de programas de responsabilidad social Eventos para posicionar la imagen de la empresa. Establecer descuentos promocionales.

MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS MIX DE MARKETING		PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
PRODUCTO	Crear alianzas estratégicas.	Renegociar plazos de cobro y pago con proveedores, ofreciendo mayor volumen de pedidos.	Jefe comercial y contadora	\$ -
		Realizar reuniones con proveedores para incentivar el trabajo en equipo y diseñar nuevas estrategias en beneficios de los dos.	Socios	\$ -
		Buscar proveedores interesados en distribuir a AGROMUNDO S.C productos exclusivos.	Jefe comercial	\$ -
	Mejoras en la calidad del producto.	Seleccionar más productos con etiqueta verde.	Ing. Agrónomo	\$ -
		Realizar encuestas al cliente sobre efectividad del producto (sugerencias y recomendaciones del cliente).	Ing. Agrónomo	suelo nuevo personal
		Aplicar correctivos necesarios (ingreso o salida del producto) y comunicar al cliente para dar valor a la opinión	Ing. Agrónomo y Jefe área comercial	\$ -
	Ofrecer servicios adicionales.	Brindar servicio de asesoramiento técnico (visitas de campo), coordinar con vendedores para cubrir el mercado (especialista actual).	Ing. Agrónomo	\$ 10.200,00
		Servicio post venta: supervisar y asesorar oportunamente a los productores agrícolas sobre el avance en sus cultivos.	Ing. Agrónomo	
	Rediseño del portafolio de productos.	Realizar un estudio de mercado para incorporar nuevas líneas de producto (ecoline).	Jefe área comercial	
		Eliminar la línea veterinaria.	Jefe área comercial	\$ -
PRECIO	Diseñar un slogan y mejorar el logotipo de la empresa.	Contratar un diseñador gráfico que determine el manual y uso del BRANDIG CORPORATIVO.	Jefe área comercial	\$ 1.000,00
		Monitorear comportamiento de precios y márgenes de comercialización aceptados por el MAGAP (Link señalado).	Jefe área administrativa-contable	\$ -
	Fijar un precio psicológico basado en el producto aumentado (servicio).	Evaluar constantemente el producto para mantener en íntima relación la calidad del producto y el precio.	Ing. Agrónomo	\$ -
PLAZA	Realizar ofertas originales y rápidas para atraer la atención del cliente.	Ver planes de promoción de ventas		
	Establecer medios adecuados de distribución.	Proporcionar el servicio in situ como valor agregado al producto.	Chofer	\$ 1.825,00
PROMOCIÓN	Tiempos de óptimos de distribución.	Verificar constantemente inventarios de productos para cumplir satisfactoriamente al cliente en el tiempo solicitado.	Vendedores	\$ -
		Diseño de vallas publicitarias en los cantones Montúfar y Tulcan.	Jefe comercial	\$ 2.500,00
		Publicidad en las principales cadenas de radio de la provincia del Carchi.	Jefe comercial	\$ 1.000,00
		Diseñar obsequios con el logo y eslogan de la empresa: esferos, gorras, camisetas, entre otros.	Jefe comercial	\$ 1.500,00
	Presupuesto para un plan publicitario.	Publicidad de la imagen de la empresa mediante dípticos y trípticos.	Jefe comercial	\$ 800,00
		Fomentar las relaciones públicas a través de programas de responsabilidad social	Ing. Agrónomo y Jefe área comercial	\$ 2.800,00
		Organizar charlas informativas a los agricultores sobre la campaña e importancia del reciclaje industrial.	Ing. Agrónomo y Jefe	\$ 800,00
	Eventos para posicionar la imagen de la empresa.	Participar con stands en ferias y eventos agropecuarios en toda la provincia del Carchi.	Responsable de almacenes	\$ 1.800,00
		Aniversario de la empresa (rifas y sorteos)	Socios	\$ 1.200,00
	Establecer descuentos promocionales.	Ofrecer descuentos por cantidad acumulada y descuentos por pronto pago.	Jefe comercial y contadora	\$ 3.000,00

ANEXO 10
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

A continuación se suministra una serie de preguntas con el propósito de mejorar nuestra calidad de servicio y selección de productos.

Por favor marcar con una (x) la que corresponda con su opinión.

SATISFACCIÓN GENERAL	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El tiempo de respuesta en cuanto a solicitud de asesoría técnica				
La actitud del personal hacia usted es:				
Conocimientos técnicos y profesionales del especialista				
¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio?				

¿Ud. Recomendaría el servicio?

Si

☐

No

☐

Sugerencias y reclamos:

¿Si desea podría proporcionar su nombre?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DATOS A SER LLENADOS POR EL TÉCNICO.-

Nombre comercial del producto: _____

Tipo de producto: _____

	Ia	Ib	II	III	IV
Nivel de toxicidad:					

	Muy efectivo	Efectivo	Regular	Malo
Efectividad:				

Riesgos y observaciones: _____

Reclamos del cliente:

ANEXO 11

LISTA DE PRECIOS PARA PRODUCTOS AGROQUÍMICOS MAS COMERCIALIZADOS

MES ENERO 2015		
Nombre Comercial	Mín. de Precio	Máx. de Precio
CURALANCHA	\$ 4,25	\$ 5,40
CURZATE	\$ 5,55	\$ 6,50
DACONIL 720 SC	\$ 12,00	\$ 13,30
ECUAMINA 720	\$ 4,80	\$ 5,50
FEGADAZIN	\$ 10,70	\$ 13,00
FOSFATO DIAMONICO	\$ 38,00	\$ 42,60
GESAPRIM 90WDG	\$ 8,15	\$ 9,25
GLIFOSATO	\$ 4,50	\$ 5,90
GRAMOXONE	\$ 5,80	\$ 7,50
IVERMECTINA 1%	\$ 4,50	\$ 6,00
LORSBAN 4E	\$ 11,50	\$ 13,80
MURIATO DE POTASIO	\$ 27,75	\$ 29,90
OXITETRACICLIN A 100 MK	\$ 2,90	\$ 3,50
SHY	\$ 7,80	\$ 9,25
TILT 250 EC	\$ 22,70	\$ 24,90
UREA	\$ 27,00	\$ 30,00

MES FEBRERO 2015		
Nombre Comercial	Mín. de Precio	Máx. de Precio
AMINA 720	\$ 4,80	\$ 4,80
CURALANCHA	\$ 4,25	\$ 5,00
CURZATE	\$ 5,55	\$ 6,25
DACONIL 720 SC	\$ 9,60	\$ 13,30
ECUAMINA 720	\$ 4,80	\$ 5,50
FEGADAZIN	\$ 10,70	\$ 12,50
FOSFATO DIAMONICO	\$ 38,00	\$ 41,00
GESAPRIM 90WDG	\$ 8,30	\$ 9,25
GLIFOSATO	\$ 4,50	\$ 5,90
GRAMOXONE	\$ 5,80	\$ 7,80
IVERMECTINA 1%	\$ 4,50	\$ 6,00
LORSBAN 4E	\$ 11,50	\$ 13,80
MURIATO DE POTASIO	\$ 26,90	\$ 29,00
OXITETRACICLINA 100 MK	\$ 2,90	\$ 3,50
SHY	\$ 7,80	\$ 9,00
TILT 250 EC	\$ 22,50	\$ 24,90
UREA	\$ 27,00	\$ 30,00

MES MARZO 2015		
Nombre Comercial	Mín. de Precio	Máx. de Precio
CURALANCHA	\$ 4,25	\$ 4,75
CURZATE	\$ 5,55	\$ 6,50
DACONIL 720 SC	\$ 11,00	\$ 13,00
ECUAMINA 720	\$ 4,80	\$ 5,50
FEGADAZIN	\$ 10,70	\$ 11,65
FOSFATO DIAMONICO	\$ 38,00	\$ 41,00
GESAPRIM 90WDG	\$ 8,15	\$ 9,25
GLIFOSATO	\$ 4,50	\$ 5,90
GRAMOXONE	\$ 5,50	\$ 7,80
IVERMECTINA 1%	\$ 4,50	\$ 6,00
LORSBAN 4E	\$ 11,00	\$ 13,80
MURIATO DE POTASIO	\$ 26,90	\$ 29,00
OXITETRACICLIN A 100 MK	\$ 2,90	\$ 3,50
SHY	\$ 7,80	\$ 9,00
TILT 250 EC	\$ 22,50	\$ 24,50
UREA	\$ 26,50	\$ 30,00

Fuente: MAGAP
Elaborado por: Adriana Loachamín

ANEXO 12

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none">Determinar las políticas y los objetivos de la organización.Tomar decisiones y orientar las actividades en dirección de los objetivos de la empresa.Organizar y seleccionar la estructura organizacional teniendo en cuenta capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad de los empleados.Motivar, guiar, liderar y conducir las actividades del personal, tomar decisionesRepresentar a la sociedad y apersonarse en su nombre ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales.Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad.Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias.Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias de la empresa.	
3. REQUERIMIENTOS PARA GERENTE GENERAL	
3.1 Formación Académica.-	
Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing o profesiones a fines y de preferencia con estudios de postgrado.	
3.2 Experiencia Previa: 5 años	

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE COMERCIAL	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
PUESTOS BAJO SU MANDO: responsable de almacén y vendedores.	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Análisis y selección de proveedores. ✚ Elaboración de la política de precios y condiciones comerciales de venta. ✚ Determinar márgenes de rentabilidad en los productos, descuentos, entre otros. ✚ Proveer a los almacenes los productos necesarios, dentro de lo cual deberá delimitar stocks mínimos y máximos de inventarios. ✚ Convenir con proveedores: precios, condiciones de entrega y condiciones de pago, verificando calidad en los productos. ✚ Aprobar junto con el gerente general la apertura de crédito para clientes finales; estableciendo montos, tiempo de crédito, y garantías. ✚ Mantener buena comunicación con el área administrativa para gestionar cobranza, verificar montos de pagos y plazos negociados al realizar tanto la venta como la compra. ✚ Tener la capacidad de escuchar para descifrar los mensajes que recibe de los vendedores. 	
3. REQUERIMIENTOS PARA GERENTE COMERCIAL	
3.1 Formación Académica.-	
Formación universitaria en Marketing, Agronomía, y afines.	
3.2 Experiencia Previa: 5 años	

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE TÉCNICO	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL	
PUESTOS BAJO SU MANDO: Asesores técnicos.	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Proporcionar asesoramiento técnico en almacén y mediante visitas de campo a clientes. ✚ Evaluar la satisfacción del cliente. ✚ Identificar nuevos clientes. ✚ Investigar e incorporar nuevos productos. ✚ Comprobar la eficiencia y eficacia de los productos. ✚ Acordar con los diferentes proveedores eventos de capacitación a clientes, así como la demostración de nuevos productos en zonas de interés. ✚ Promover capacitaciones a los empleados. 	
3. REQUERIMIENTOS PARA GERENTE TÉCNICO	
3.1 Formación Académica.-	
Formación universitaria en Agronomía, Agropecuaria o profesiones a fines y de preferencia con estudios de postgrado.	
3.2 Experiencia Previa: 5 años	
MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: JUNTA GENERAL DE SOCIOS	
PUESTOS BAJO SU MANDO: Contadora	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Verificar la veracidad de la información contable. ✚ Comunicar a las diferentes áreas los recursos económicos disponibles de la empresa. ✚ Mantener actualizada la base de datos de: cuentas por cobrar y cuantas pendientes de pago. ✚ Solicitar apoyo semanalmente a gerencias y responsables de almacenes para la recuperación de cartera. ✚ Custodiar responsablemente la documentación comercial y legal. ✚ Cumplir con el manejo correcto de las obligaciones fiscales. 	
3. REQUERIMIENTOS PARA GERENTE ADMINISTRATIVO	
3.1 Formación Académica.-	
Formación universitaria en Contabilidad y Auditoría, o Administración de empresas.	
3.2 Experiencia Previa: 5 años	

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: RESPONSABLE ALMACÉN	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE COMERCIAL	
PUESTOS BAJO SU MANDO: VENDEDORES	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Brindar una adecuada atención al cliente y asesoramiento técnico. ✚ Informar permanentemente a gerencia comercial la necesidad de buscar productos nuevos. ✚ Notificar a gerencia técnica el requerimiento de visitas en campo, problemas con el funcionamiento de productos, resultados de los productos, entre otros. ✚ Custodiar el dinero en efectivo recaudado por ventas diarias, así como los movimientos de caja chica. ✚ Registrar en el sistema contable las transacciones diarias. ✚ Evaluar el rendimiento de los empleados bajo su cargo. 	
3. REQUERIMIENTOS PARA RESPONSABLE DE ALMACÉN	
3.1 Formación Académica.-	
Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniero Agrónomo.	
3.2 Experiencia Previa: 3 años	

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR (ES)	
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: RESPONSABLE DE ALMACÉN	
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO	
2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
2.1 Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Comprobar el despacho de mercaderías. ✚ Verificar continuamente fechas de vencimiento de los productos y estado adecuado de los envases. ✚ Mantener orden y limpieza en el almacén y bodegas. ✚ Coordinar visitas de campo a posibles clientes. ✚ Dar soporte al responsable de almacén en la recepción y salida de inventarios. ✚ Gestionar funciones administrativas de los almacenes. <p>Al igual que el responsable de almacén debe informar a las gerencias sobre los diferentes aspectos comerciales o técnicos que considere oportunos para mejorar la atención a clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Revisar frecuentemente la existencia de residuos tóxicos. 	
3. REQUERIMIENTOS PARA VENDEDOR (ES).	
3.1 Formación Académica.-	
Haber culminado al menos el bachillerato, formaciones técnicas en ventas, conocimientos en ciencias agrícolas.	
3.2 Experiencia Previa: 2 años	